

EVALUATION FINALE DE LA PHASE 2 (2013-2015) DU PROGRAMME CONCERTÉ DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DE LA JEUNESSE GUINÉENNE (PROJEG)

Rapport Final

Bénédicte Fonteneau et Luk Raeymaekers

Contact: benedicte.fonteneau@kuleuven.be

KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

© 2015 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES	4
1. INTRODUCTION	5
2. ENJEUX ET OBJET DE L'ÉVALUATION	6
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	7
3.1 Présentation et mise en œuvre de la méthodologie	7
3. 2. Limites de l'évaluation et de la méthodologie	8
4. DYNAMIQUES AUTOUR DES QUESTIONS MINIÈRES	10
4.1. Réalisations	10
4.2. Caractérisation des dynamiques existantes	14
4.2.1. PCQVP comme coalition d'organisation de la société civile	14
4.2.3. Dynamiques aux niveaux régional et local	16
4.3. Potentiel de pérennisation des dynamiques « questions minières »	17
4.3.1. Enjeux de pérennisation et de développement de PCQVP	17
4.3.2. Des dynamiques autour des questions minières plus locales que régionales	18
4.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions minières	19
5. DYNAMIQUES AUTOUR DES QUESTIONS DE DROITS HUMAINS	20
5.1. Réalisations	20
5.2. Caractérisation des dynamiques d'acteurs autour des droits humains	24
5.2.1. Organisations nationales spécialisées sur les questions de droits humains	24
5.2.2 Appui à la réalisation d'actions collectives liées aux droits humains	25
5.3. Potentiel de pérennisation	28
5.3.1. Organisations nationales des Droits Humains	28
5.3.2. Alliance de Nzérékoré	29
5.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions de droits humains	29
6. DYNAMIQUE DE LA DIASPORA GUINÉENNE EN FRANCE	30
6.1. Processus et réalisations conjointes	30
6.1.1 Délégation de la Jeunesse de la diaspora en Guinée (Juin 2014)	31
6.1.2 Mission du Collectif de lutte contre la fièvre hémorragique à virus Ebola en Guinée	31

6.2. Caractérisation du collectif des associations de la diaspora	32
6.3. Potentiel de pérennisation	34
6.4 Conclusions sur la dynamique de la diaspora guinéenne en France	36
7. CONSTATS ET LEÇONS TRANSVERSALES	37
7.1. Des organisations de la société civile fragiles	37
7.2. Contribution significative du PROJEG à l'implication d'organisations de la société civile sur de nouveaux enjeux	37
7.3. Une articulation entre organisations locales et nationales difficile à créer	38
7.4. Limites des stratégies du PROJEG par rapport à la pérennisation des dynamiques	38
8. RECOMMANDATIONS RELATIVES DISPOSITIF DU PROJEG DURANT SA PHASE DE DÉSENGAGEMENT (2016-2018)	40
8. 1. Synthèse des changements majeurs	40
8.2. Changements au niveau du dispositif régional	41
8.2.1. Organisation du travail	42
8.2.2. Défis à relever	42
8.3. Au niveau national (Guinée et France)	43
8.3.1. Par rapport au suivi et renforcement de capacités des accompagnateurs régionaux	43
8.3.2. Par rapport au système de suivi-évaluation	43
8.3.3. Par rapport aux dynamiques	44
8.3.4. Organisation	44
8.3.5. Instance de décision	45
8.4. Outils financiers	45
ANNEXES	46
Annexe 1. Liste des personnes et organisations rencontrées	47
Annexe 2. Calendrier de l'évaluation	50
Annexe 3. Documents consultés	52
Annexe 4. Note méthodologique	54

Liste des acronymes

AACG	Association des animateurs communautaires de Guinée
ACAT	Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture
ADAPE	Association pour le Développement Durable et la Protection de l'Environnement en Guinée
ADC	Association pour le Développement Communautaire
ADREMGUI	Association pour le Développement Rural et l'Entraide Mutuelle de Guinée
ARSYF	Association des Ressortissants et Sympathisants de Fria
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AGEPI	Association Guinéenne des Editeurs de la Presse Indépendante
AVIPA	Association des Parents et Amis des Victimes du 28 septembre 2009
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CECIDE	Centre du Commerce International pour le Développement
CEGUIFED	Centre Guinéen de Formation et de Développement
CENAFOD	Centre Africain de Formation pour le Développement
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CGT	Confédération Générale du Travail
CIVICUS	World Alliance for Citizen Participation
CNOSCG	Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne
CNTG	Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée
CODDH	Coordination des organisations de défense des Droits Humains
COPIL	Comité de pilotage
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
FIDH	Fédération Internationale des Droits de l'Homme
ITIE	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
INADER	Institut National pour l'appui au développement rural
MAEDI	Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
MDT	Même droit pour tous
OGDH	Organisation guinéenne des Droits de l'Homme
ONSLG	Organisation Nationale des Syndicats Libres de Guinée
OSC	Organisation de la Société Civile
OSIWA	Open Society Institute of West Africa
PCPA	Programme Concerté Pluri-Acteurs
PCQVP	Publiez Ce Que Vous Payez
PCUD	Plateforme nationale des Citoyens Unis pour le Développement
PMA	Pays les Moins Avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PROJEG	Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la société civile et de la Jeunesse Guinéennes
RADDHO	Rencontre africaine pour la défense des Droits de l'Homme
RAJ-GUI	Réseau Afrique Jeunesse de Guinée
RELAIS	Renforcement Local des Associations et des Initiatives Sociales
RWI	Revenue Watch Institute
SERRACO	Service régional d'appui aux collectivités et coordination des interventions dans la coopération et les ONG
SOGUIPAH	Société guinéenne de palmier à huile et d'hévéa
USTG	Union Syndicale des Travailleurs de Guinée

1. Introduction

Le PROJEG est un projet concerté de renforcement de capacités des organisations de la société civile et de la jeunesse guinéenne. Il s'agit d'un programme Concerté Pluri-Acteurs cofinancé par le Ministère des Affaires étrangères. Existant depuis 2007, ce programme a connu plusieurs phases de mise en œuvre et de financement (2007-2008, 2008-2010, 2011, 2013-2015).

Le but poursuivi par le PROJEG est d'amener la société civile guinéenne, notamment les organisations de jeunes, à peser sur la définition et la mise en œuvre des politiques publiques, dans le cadre d'un partenariat pluri-acteurs, afin que ces politiques contribuent au développement durable et à la réduction des inégalités et de la pauvreté.

La particularité de la gouvernance du programme est d'être assumée par un Comité de Pilotage élu (et renouvelé par moitié chaque année) par l'Assemblée Générale du PROJEG qui compte 150 membres français et guinéens. Sont membres du programme les grandes centrales syndicales (CGT, CFDT, CNTG, USTG), des grandes plateformes nationales (PCUD, PCQVP, plateforme dette, etc.), des OSC locales de jeunes, de femmes, des OSC de défense des droits de l'Homme, l'Association Nationale des Communes de Guinée, etc. et les pouvoirs publics (MAEDI du côté français et Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation du côté guinéen). Par ailleurs, dans chaque région naturelle, un Collège régional permet aux membres et non-membres du programme de se rassembler 3 à 4 fois par an afin d'échanger sur le programme et sur les enjeux de la région. Le PROJEG dispose d'une équipe exécutive qui anime et met en œuvre les décisions prises par la gouvernance. Cette équipe est composée de 11 personnes dont un coordinateur par région naturelle. Le budget annuel du programme est d'environ 1,3 million d'euros¹.

La deuxième phase programme 2013-2014 poursuit deux objectifs spécifiques.

- Amener la société civile à contribuer plus particulièrement à l'évolution des politiques et des gestions publiques les plus stratégiques au niveau national, régional et local dans les secteurs des mines, des ressources publiques et de la jeunesse.
- Appuyer la Société Civile dans la consolidation de la démocratie et de la paix pour favoriser le débat public et la mise en œuvre efficace des politiques publiques.

Le programme dispose de différents outils de mise en œuvre² :

- Un fonds d'appui ouvert aux OSC guinéennes et françaises constituées en consortiums d'au moins 4 organisations pour des projets sur des thématiques précises permettant d'atteindre les résultats du programme (mobilisation et gestion des ressources fiscales locales, contrôle citoyen, droits de l'Homme).
- Une ligne de réactivité qui appuie des actions visant à préserver la paix et qui peuvent avoir un effet immédiat sur l'évolution soudaine du contexte. Cette ligne, imputée sur le fonds d'appui (à hauteur maximale de 20%), est principalement utile pour les acteurs majeurs de la société civile guinéenne reconnus comme interlocuteurs par l'Etat (les organisations de défense des droits de l'Homme, les centrales syndicales et le Conseil National des Organisations de la Société Civile).

¹ Ce paragraphe est extrait des termes de référence de l'évaluation.

² Extrait de la note d'initiative de la phase 2 du PROJEG.

- Des activités transversales, en particulier sur la professionnalisation et le partenariat : mutualisations et formations sur le montage de projet, les procédures d'obtention de l'agrément par l'administration, les procédures administratives et financières, le suivi-évaluation, la gouvernance associative, etc.
- Des projets spécifiques mis en œuvre à travers le Secrétariat Exécutif, principalement sur la question de la dette (accompagnement de la création d'une plate-forme d'information et d'action sur la dette), des mines (ateliers d'élaboration de propositions pour la révision du Code minier et des textes d'application, renforcement de la plateforme Publiez Ce Que Vous Payez pour garantir une participation experte de la société civile dans l'Initiative de Transparence des Industries Extractives – ITIE-), des droits de l'Homme (documentation de cas de violation des droits humains), favoriser l'expression collective des jeunes et leur participation à la gestion de la chose publique locale (Jury citoyen et Conseil local des jeunes).

2. Enjeux et objet de l'évaluation

Après près de 10 ans d'intervention, le PROJEG se prépare à une phase de désengagement prévue entre 2016-2018. Cette évaluation a donc la particularité d'avoir une composante rétrospective et prospective traduites en deux principaux objectifs :

- Comprendre quelles sont les caractéristiques des dynamiques appuyées par le PROJEG et leurs potentiels de pérennisation. Cette analyse doit permettre de préciser de quelle manière accompagner ces dynamiques vers la pérennité.
- Repenser le dispositif du programme afin qu'il s'adapte aux modalités redéfinies d'accompagnement de ces dynamiques.

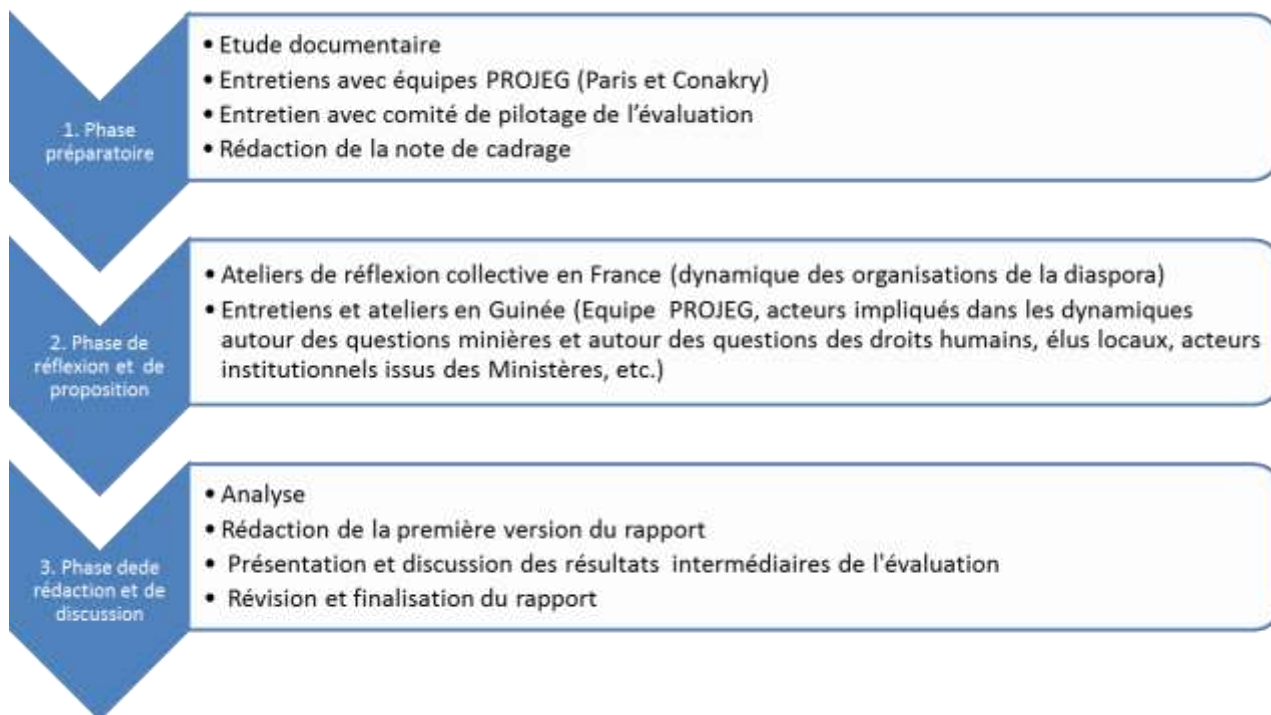
Ce sont donc les acteurs associatifs impliqués dans trois thématiques particulières (questions minières, droits humains et diaspora) qui sont au cœur de cette évaluation/étude. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation au sens strict (autour des critères classiques de pertinence, d'efficacité, d'efficace) mais d'une étude sur la caractérisation et le potentiel de pérennisation des dynamiques appuyées par le PROJEG. Cela signifie que cette évaluation ne porte pas de jugement sur la pertinence des actions menées ou les changements (au niveau politique en particulier) induits par les actions menées par les acteurs.

Cet exercice se fait aussi dans une perspective bien concrète à savoir, celle de contribuer à préparer la phase de désengagement du PROJEG, notamment en ce qui concerne l'adaptation de son dispositif opérationnel (fonctions du secrétariat exécutif, stratégies, etc.). L'évaluation ne porte pas sur l'ensemble des composantes ou instances du PROJEG.

3. Méthodologie de l'évaluation

3.1 Présentation et mise en œuvre de la méthodologie

Pour aborder cette évaluation, une méthodologie participative a été proposée et organisée autour de trois grandes phases.



Le choix d'une approche participative s'est imposé comme une évidence pour cette évaluation. D'une part, parce qu'il était important que l'évaluation se déroule selon les principes du PROJEG. D'autre part, l'approche participative était incontournable par rapport aux enjeux de cette évaluation, à savoir caractériser des dynamiques pluri-acteurs existantes et leurs potentiels de pérennisation mais aussi mener une réflexion autour de la vision des acteurs par rapport à l'avenir de ces dynamiques pluri-acteurs et de l'accompagnement par le PROJEG durant la dernière phase.

Des échanges principalement organisés autour d'ateliers avec des organisations de la société civile appuyées par le PROJEG. Concrètement, la collecte d'information a principalement été faite au travers d'ateliers avec les acteurs du PROJEG, secrétariat exécutif compris. Ces ateliers ont principalement été organisés selon les thématiques, regroupant des organisations locales (en Haute Guinée sur les questions minières et en Guinée Forestière sur les droits humains), des organisations nationales (à Conakry) et à Paris (associations de la diaspora) (voir liste des ateliers et participants en annexe 1). Un atelier a également regroupé des organisations nationales et des organisations locales travaillant sur la question des droits humains. Lors de ces ateliers, des exercices rétrospectifs (lignes de temps, discussions sur les forces/faiblesses et capacités des dynamiques collectives) et des exercices prospectifs (basée sur la vision future des acteurs) ont été menés.

Globalement, la méthodologie a pu être mise en œuvre mais elle a dû être systématiquement adaptée en fonction du temps disponible, du nombre et de l'hétérogénéité des participants (représentants une ou plusieurs dynamiques appuyées par le PROJEG, etc.). La section suivante relève quelques limites méthodologiques à prendre en considération dans la lecture du présent rapport, notamment sur l'identification et la caractérisation des dynamiques multi-acteurs.

Dans les termes de référence de l'évaluation, il avait été demandé que celle-ci puisse avoir une fonction formatrice pour le secrétariat exécutif du PROJEG afin de pouvoir la répliquer, en l'adaptant, à d'autres processus de désengagement. Pour ce faire, des membres du secrétariat national (coordinateur national, chargée de capitalisation, coordinateurs régionaux) ont été associés à la plupart des ateliers tenus avec les acteurs. Après chaque atelier, un débriefing a été organisé avec les membres du secrétariat exécutif qui y avaient assisté afin d'en tirer les leçons méthodologiques. L'Annexe 4 détaille la méthodologie adoptée durant cette évaluation et suggère des adaptations telles qu'identifiées comme nécessaires durant la mission d'évaluation.

3. 2. Limites de l'évaluation et de la méthodologie

Le présent rapport doit être lu en tenant compte des limites que présente la méthodologie adoptée par rapport à l'objet de l'évaluation et les contraintes rencontrées dans sa mise en œuvre.

Comme déjà mentionné plus haut, cette évaluation ne porte pas sur l'ensemble des thématiques, instances, dynamiques du PROJEG mais sur une sélection de celles-ci. D'autres thématiques (dette, transparence des ressources publiques, mouvement social) et instances (collèges régionaux en particulier) occupent une place importante dans le PROJEG, notamment dans une perspective de pérennisation, mais n'ont pas été couvertes par cette évaluation.

Durant l'évaluation, l'équipe a rencontré des difficultés pour cerner les « dynamiques d'acteurs » dont il était question et qui devait l'objet d'une caractérisation. Cette difficulté s'explique pour plusieurs raisons. Dans certains cas, il est apparu assez rapidement que l'ensemble des acteurs ayant été appuyés/accompagnés par le PROJEG (au sein de chacune des thématiques de l'évaluation) ne constituait pas une dynamique dans le sens où les acteurs concernés ne ressentaient forcément pas le fait de faire partie d'un même ensemble mais plutôt d'avoir été appuyés par un même projet. Dans d'autres cas, les acteurs ont été appuyés à travailler ensemble sur des projets précis (par exemple, les organisations nationales droits humains ou certains consortia) mais sans que cela n'ait réellement induit de dynamiques collectives porteuses d'une vision commune. Dans de tels cas, la méthodologie a parfois été difficile à mettre en œuvre car l'appréciation du potentiel (et des conditions de réalisation) de pérennisation supposait le sentiment d'appartenance à une dynamique collective et le portage d'une vision conjointe sur laquelle reposaient une appréciation des capacités de la dynamiques (5C) et une projection sur la mise en œuvre de cette vision à court et moyen terme (en vue de déterminer sur quels types d'appuis/stratégies devraient se focaliser le PROJEG dans son dernier programme).

De manière plus globale, il s'agit là du paradoxe entre la principale question d'évaluation et la logique d'intervention du PROJEG. En effet, la principale question d'évaluation était de caractériser et d'apprécier le potentiel de pérennisation des dynamiques collectives appuyées par le PROJEG alors que, dans sa logique d'intervention, le PROJEG a développé des stratégies visant à inciter et décloisonner les relations entre acteurs, sans forcément chercher à pérenniser ces dynamiques pluri-acteurs encouragées. La question d'évaluation posée est donc très pertinente pour identifier comment, dans sa dernière phase, le PROJEG pourra adapter ses stratégies et son dispositif pour favoriser la pérennisation des dynamiques appuyées. Toutefois, les résultats présentés en termes de pérennisation des dynamiques ne peuvent complètement être attribuées au PROJEG puisque les stratégies d'appui de ce dernier n'ont pas été pensées en termes de pérennisation. Nous y reviendrons ci-dessous (dans une perspective méthodologique) ainsi que dans le chapitre 7 de ce rapport (constats et leçons transversales) mais ce facteur est à garder à l'esprit tout au long de la lecture.

Au niveau géographique, l'équipe d'évaluation a rencontré, au travers d'ateliers et d'interviews, des partenaires nationaux et des partenaires issus des quatre régions naturelles de Guinée. Toutefois, nous ne pouvons prétendre à connaissance et compréhension égales et approfondies des

dynamiques de ces quatre régions. L'équipe d'évaluation a ainsi une meilleure compréhension relative des enjeux et dynamiques en Haute Guinée et en Guinée Forestière (où elle s'est rendue) que dans les deux autres régions.

De même, la méthodologie mise en œuvre (collecte d'information essentiellement par des ateliers collectifs et quelques entretiens individuels avec des responsables d'organisations partenaires) ne permet pas d'avoir une connaissance approfondie et représentative des réalisations, logiques et perceptions particulières de chaque OSC impliquée. Hormis leur nature participative, le choix d'échanger avec les acteurs au travers d'atelier a également été influencé par la nécessité (imposée par les termes de références et la nature du PROJEG) de couvrir plusieurs thématiques (3) et plusieurs régions (au moins deux plus Conakry). A posteriori (et en ayant plus de temps ou moins de champs à couvrir), nous pensons qu'il aurait été bénéfique de mener plus d'entretiens individuels avec les acteurs associatifs afin de mieux percevoir leurs motivations et facteurs de blocage par rapport au fait de travailler collectivement avec d'autres acteurs.

La méthodologie a été développée en partant de l'hypothèse que les acteurs impliqués dans les dynamiques collectives étaient porteurs d'une vision conjointe. Au fur et à mesure des exercices, il s'est avéré que cela n'était pas toujours le cas, notamment car les acteurs n'avaient pas toujours projeté leur action collective initiée dans le cadre du PROJEG au-delà de l'existence de ce projet extérieur et parce que le PROJEG n'avait pas appuyé ces dynamiques dans une optique de pérennisation. Cette situation a fortement limité la portée des exercices prospectifs (basée sur la vision des acteurs) qui auraient dû permettre de dresser, pour chaque dynamique identifiée un tableau plus précis des intentions des acteurs et de leurs attentes par rapport à la phase de désengagement du PROJEG. Même si les exercices ont été menés, ils ont parfois produits des résultats « artificiels » (cas des organisations nationales de droits humains) influencés par la motivation des participants, la dynamique de groupe de l'atelier ou la présence/absence de certains représentants d'organisations. Nous avons donc parfois choisi de ne pas systématiquement exploiter le fruit de ces réflexions collectives. Quand nous l'avons fait (dans le cas de PCQVP, de l'Alliance ou des associations de la diaspora), leur présentation dans le rapport doit bien être interprétée comme le résultat d'un premier brainstorming et non comme le fruit d'une décision ou d'une longue réflexion collective.

4. Dynamiques autour des questions minières

4.1. Réalisations

Dans cette partie, nous présenterons de manière synthétique les principales réalisations et activités du PROJEG et de ses partenaires concernant les questions minières entre 2011/2012 et 2014 (voir tableau 1).

Au niveau national, le PROJEG est un partenaire privilégié de la coalition Publiez Ce que vous Payez (PCQVP). C'est avec cette coalition d'organisations de la société civile que le PROJEG a travaillé sur le processus de révision du code minier, sa diffusion et vulgarisation et sa mise en œuvre (suivi des obligations légales). Poursuivant sa stratégie d'intensifier les relations entre organisations de la société civile sur les questions minières, l'appui à PCQVP a également entraîné des changements organisationnels puisque le PROJEG a favorisé l'extension de la coalition à 11 organisations locales de la société civile (AG de 2012).

Au niveau local, le PROJEG a appuyé 7 consortia ayant répondu à l'appel à candidature sur la fiscalité locale (voir tableau 2). La plupart de ces consortia ont travaillé à la mise en place de mécanismes locaux permettant la mobilisation et la gestion efficace et transparente des recettes fiscales minières. Ces consortia étaient composés de 4 à 6 organisations locales aux profils variés ; ce qui était une condition posée par l'appel à proposition pour favoriser la collaboration entre organisations amenant des expertises et points de vues spécifiques. En plus de l'appui au financement d'actions à travers les consortia, le PROJEG a impliqué les organisations locales dans la vulgarisation et le suivi des obligations légales des entreprises minières.

	2011	2012	2013	2014
Appui aux organisations de la société civile locales	Appel à candidature : 7 consortiums sélectionnés couvrant l'ensemble du territoire (48 collectivités dont 31 en zone minière)	Finalisation de la mise en œuvre des projets sélectionnés lors de l'appel sur la fiscalité locale de 2011. Atelier de mise en commun		Participation des OSC aux ateliers sur processus de révision et vulgarisation du code minier.
Processus de de révision du code minier et vulgarisation	Février - septembre : Mise en place d'un Groupe d'Appui Technique (GAT) composé de syndicats français et d'une personne ressource. Organisation de 3 ateliers avec les OSC, les élus locaux, le Ministère des Mines, la Chambre des mines, le GAT. Rencontre avec la Commission technique du CNT pour défendre les propositions d'amendements introduits par la société civile.	<ul style="list-style-type: none"> Ateliers relatifs à la mise en œuvre et révision du code minier 16-17 février 2012 (Kindia): atelier de partage et d'amendement du projet de guide d'utilisation du code minier (mettre à la disposition des OSC, des élus locaux et de l'administration minière au niveau local un document rédigé dans des termes facilement accessibles et qui respectent l'esprit et la lettre du code minier). Atelier d'analyse et amendement du code minier revu : proposition de 22 amendements par la société civile 	Discussion sur la question du suivi des obligations légales des compagnies minières par PCQVP en partenariat avec des OSC locales	<ul style="list-style-type: none"> Atelier de formation des formateurs (40 OSC) sur les obligations des compagnies minières et les méthodes de suivi Processus de finalisation et de validation du guide pratique (version à destination des élus et OSC et version pour large public) - Aout 2014 Atelier sur les textes d'application du code minier Atelier de préparation des consultations communautaires sur le décret portant « compensation et réinstallation des populations affectées par les questions minières). Proposition de mise en place d'un comité ministériel
Appui à PCQVP		18-20 avril 2012 : Appui à l'Assemblée Générale de Publiez Ce Que Vous Payez <ul style="list-style-type: none"> Participation de 48 OSC dont 41 avec lesquelles le PROJEG avait travaillé les années antérieures. Intégration de 11 OSC comme membres de PCQVP. 		
Etude de cas sur Fria		Partenariat avec le GEMDEV pour étude sur liens entre l'exploitation des ressources naturelles et les conditions nécessaires à un développement durable. Choix du cas de la ville de Fria dont l'usine RUSAL a fermé en 2011/2012.	Réalisation de deux études d'impact suite à la fermeture de l'usine de Fria (accès à l'éducation ; accès à la santé	

Tableau 1. Aperçu synthétique des principales activités du PROJEG sur les questions minières (2011/2012-2014).

En termes de réalisations, on peut également relever des actions particulières liées au cas de la ville de Fria dont l'usine RUSAL a arrêté ses activités en avril 2012. La ville de Fria est considérée comme emblématique de la dépendance d'une ville à une activité économique (extraction et exploitation d'alumine et de bauxite), voir un acteur économique principal. La fermeture de l'usine a en effet entraîné la perte de 3000 emplois directs et indirects (équivalent à une masse salariale mensuelle de 823529 euros), la diminution globale des échanges économiques autour de la ville et une perte de redevances minières pour les finances publiques (équivalent à 81666 euros) (Source : Rapport ARSYF). Au niveau social, le rapport 2012 du PROJEG faisait état du risque de voir les 8600 élèves de la ville, tous enfants de salariés, se déscolariser suite à la fermeture de l'usine, sans compter les effets sur les structures scolaires et le personnel enseignant. Le PROJEG a appuyé deux initiatives liées au cas de Fria. Le PROJEG a appuyé un consortium de 6 associations dans l'élaboration d'un rapport d'analyse sur la scolarisation de ces enfants et dans l'organisation d'un plaidoyer pour la prise en charge des coûts de scolarisation à court, moyen et long terme auprès des autorités publiques et de l'usine Rusal Friguia³. Selon les rapports du PROJEG, ces négociations ont abouti à une solution transitoire qui a permis aux enfants d'effectuer leur rentrée et d'être scolarisés jusqu'en janvier 2013. Les établissements scolaires ont accepté de renoncer aux frais liés à l'inscription à l'école et de surseoir pendant 3 mois aux frais de scolarité et une organisation américaine a apporté des fournitures scolaires. Une solution à plus long terme est en cours de négociation.

³ Budget : 5,215€, contribution du PROJEG : 4,427€. Période : août-septembre 2012.

Régions	Actions	Membres	Localités
Basse Guinée	Appui à la gestion transparente des recettes/redevances minières au service du développement en Région de Basse Guinée.	-CAM (Club des Amis du Monde) -AMIDE (Amicale de Développement) -REGA (Réseau Guinéen pour l'Alphabétisation) -ISMGB (Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké)	12 collectivités des préfectures de Boké, Fria, Kindia et Téliélé
Moyenne Guinée	Appui à la mobilisation et à la gestion efficace des recettes fiscales dans les communes urbaines de Labé et de Mamou.	-AFVDD (Action des femmes volontaires pour le développement durable) -JAM (Jeunesse Avenir du Monde) -AVSE (Action des volontaires Sans Emploi) -VGDR (Volontaires Guinéens pour le Développement Rural) -Union des Groupements Féminins de Dounet -IST (Institut Supérieur de Technologie) – Mamou	Communes Urbaines de Mamou et de Labé (2 collectivités)
Haute Guinée	Appui à la mise en place d'un dispositif de mobilisation et de gestion transparente des recettes fiscales	-GUIDRE/FARANAH (Guinée développement Rural et Environnement) -AJSH/FARANAH (Association des Jeunes aux Services de l'Humanité) -Réseau des Comités de Gestion Communautaire de Faranah -CENAPCIG/Dinguiraye (Centre d'Appui pour la Promotion de la Citoyenneté en Guinée) -Syndicat SMD/ Dinguiraye	Commune de Dinguiraye et Commune urbaine de Faranah (9 collectivités)
Haute Guinée	Appui au renforcement de capacité des acteurs de l'environnement fiscal de la Commune Urbaine de Kankan pour une gestion transparente des ressources locales.	DHD (Développement Humain Durable) -ULT/Kankan (Union Locale des Travailleurs de Kankan) -ADK (Association pour le Développement de Kokoudouni) - GSMT (Groupe Scolaire -Université M'Bemba Touré de Kankan)	Commune Urbaine de Mandiana (1 collectivité)
Haute Guinée	Appui à la mobilisation et à la gestion des recettes issues des exploitations minières dans les Préfectures de Siguiri, Kérouané et Kouroussa.	-HERE GUINEE (Bonheur en langue Maninka) -GAAPE (Groupe d'Appui à l'Autopromotion paysanne et à la protection de l'Environnement) -AJVDM (Association des Jeunes Volontaires pour le Développement de Mandiana) -Syndicat des travailleurs de la SAG (Société Ashanti Goldfield de Guinée) -Comité préfectoral de PCQVP (Publiez Ce Que Vous Payez) de Kouroussa	Siguiri, Kérouané et Mandiana (11 collectivités)
Guinée Forestière	Participation citoyenne à la mobilisation et sécurisation des ressources fiscales des collectivités.	PRIDE/Guinée (Formation : Programme Intégré pour le Développement de l'Entreprise) -APE (Agir Pour Enfant) -ADC (Action pour le Développement Communautaire) -CU/NZ (Centre universitaire de N'Zérékoré) -CNTG (Section régionale de la Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée)	Préfectures de Lola, Beyla, Macenta, Yomou et Nzérékoré (10 collectivités)
Conakry	Renforcement des compétences et dynamiques communales pour une gestion efficace des ressources fiscales locales.	FRADE (Fraternelle de Développement) -RELAIS (programme de renforcement local des associations et initiatives locales) -APMLK (Association Promotion Mohamed Lamine Kaba) - ANCG (Association Nationale des Communes de Guinée)	Les communes de Kindia, de Mambia, de Telimélé, Missira, Manéah, de Daramagnaky et Matam Conakry (7 collectivités)

Tableau 2. Liste des consortia appuyés dans le cadre de l'appel à projet sur les questions minières.

4.2. Caractérisation des dynamiques existantes

Dans cette partie, nous caractériserons les dynamiques à deux niveaux : d'abord au niveau national, à savoir par rapport à PCQVP comme coalition d'acteurs de la société civile sur les questions minières et ensuite sur des dynamiques au niveau régional et local.

4.2.1. PCQVP comme coalition d'organisation de la société civile

Par rapport aux questions minières, le PROJEG appuie principalement au niveau national la plateforme Publiez ce Que vous Payez. Cette plateforme a été créée le 17 juillet 2006 par 8 organisations de la société civile de Guinée :

- Association Guinéenne pour la Transparence (AGT)
- Centre du Commerce International pour le Développement (CECIDE)
- Coalition Nationale Guinéenne pour le Droit et la Citoyenneté des Femmes (CONAG - DCF)
- Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée (CNTG)
- Réseau Afrique Jeunesse de Guinée (RAJ-GUI)
- Union Syndicale des Travailleurs de Guinée (USTG)
- Centre Africain de Formation pour le Développement (CENAFOD)
- Association Guinéenne des Editeurs de Presse Indépendantes (AGEPI)
- Conseil national des organisations de la société civile guinéenne (CNOSCG)

En nous référant à la grille d'analyse 5C, on peut caractériser PCQVP de la manière suivante.

Capacités	Plateforme « Publiez Ce que vous Payez »
1. Capacité à agir et à exister	<u>Points forts</u> Plateforme réunissant un ensemble d'organisations apportant des compétences/ressources complémentaires Elargissement à de nouveaux membres (organisations locales) – sous l'impulsion du PROJEG <u>Points à travailler</u> Organisation et gouvernance interne source de fragilité: forte personnalisation, signes faibles de remettre en question la gouvernance interne de la plateforme Faible vision sur les perspectives organisationnelles et institutionnelles
2. Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs	<u>Points forts</u> Rôle central par rapport aux obligations liées à l'ITIE Actions sur le suivi des obligations légales <u>Points à travailler</u> Vision globale sur les questions minières en Guinée et le rôle de la société civile Pas (encore) de plan stratégique
3. Capacité à établir des relations avec l'extérieur	<u>Points forts</u> Réseaux internationaux via la plateforme Partenaire privilégié de l'Etat (ITIE) <u>Points à travailler</u> Difficulté à établir des relations avec organisations locales (évolution positive en cours ?) Capacité à établir des relations avec autres bailleurs que PROJEG et PCQVP (?)
4. Capacité à s'adapter	Prise de conscience sur la nécessité de renforcer la gouvernance de PCQVP
5. Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités	NA

Tableau 2 : Analyse des capacités de PCQVP

Capacité à agir et à exister

Comme décrit plus haut, PCQVP est une organisation formellement créée en 2006. La plate-forme est dotée d'un conseil d'administration composé de représentants d'organisations qui apportent une expertise particulière (relations professionnelles, expertise thématique, femmes, etc.) sur les questions minières. La gouvernance de PCQVP est toutefois décrite comme marquée par le fort leadership individuel de son président et une réticence à remettre sa gouvernance interne en question, pour la renforcer et la rendre plus collective.

A titre d'exemple, le PROJEG a incité à l'intégration d'organisations locales au sein de l'AG de PCQVP⁴ (nous y reviendrons dans le point suivant) mais ces dernières disent n'avoir pas encore obtenu le droit de participer aux instances de décision. Ce point devrait être à l'ordre du jour de l'AG d'avril 2016). Le président de PCQVP se dit conscient de la nécessité de renforcer sa gouvernance et son ancrage local pour crédibiliser l'organisation et la rendre plus fonctionnelle. Toutefois, il se dégage de sa vision et du discours des organisations membres du CA une approche relativement hiérarchique entre le niveau national et le niveau régional/local.

Par ailleurs, les exercices prospectifs réalisés durant l'évaluation ont également révélé une faible vision sur les perspectives organisationnelles et institutionnelles de la plateforme. La rédaction d'un cadre stratégique serait en discussion. Il semble également que les partenaires de PCQVP (dont le PROJEG) interpellent régulièrement la plateforme sur ces questions de gouvernance.

En matière de capacités à agir et à exister, on peut donc dire que la plateforme PCQVP dispose tout autant d'atouts importants (organisation formellement enregistrée, conseil d'administration composé d'organisations détenant des expertises complémentaires, fort leadership) que de faiblesse (influence d'un leadership individualisé, enjeux liés à l'élargissement de la plateforme à de nouvelles organisations, etc.).

Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs

Depuis sa création et sa formalisation en association en 2011, PCQVP a principalement œuvré à la mise en œuvre de l'ITIE (dont la Guinée a été acceptée avec le statut de 'pays conforme' en 2014⁵), la révision du code Minier (adopté en septembre 2011) et le suivi des obligations légales des compagnies, la question de la rétrocession des revenus aux communautés riveraines des sites miniers et à l'impact environnemental des activités minières⁶. Toutefois, sur base des exercices et discussions prospectives avec les responsables de PCQVP (membres du CA), il ne semble pas y avoir de visions claires sur les défis globaux sur lesquelles la société civile pourrait jouer un rôle par rapport aux questions minières et sur les stratégies à mettre en œuvre pour renforcer la société civile. Nous y reviendrons dans la section 4.3.1.

Au niveau opérationnel, et comme déjà relevé par l'évaluation du PROJEG réalisée en 2012, l'une des difficultés de PCQVP est son manque d'ancrage au niveau local et régional alors que l'objet (gouvernance du secteur minier) de cette coalition se trouve en partie en régions. En 2011, PCQVP a tenté de mettre en place des « antennes » locales dans 6 villes (Sangeredi, Kamsar, Fria, Kindia, Siguiri, Kerouané). La fonction de ces antennes était essentiellement de permettre à PCQVP d'avoir des relais au niveau local et de rendre possible une médiation directe entre les usines et les acteurs locaux. Ces antennes étaient composées de plusieurs acteurs (syndicat des mines, ONG, associations

⁴ A savoir : Arsyf (Fria), AJFH (Faranah), VAAC (Labé), ADC (N'zérékoré) CEGUIFED (Basse Guinée), AVODEEP (Tougué), AJVDM (Mandiana), Heré Guinée (Siguiri), CADC (Beyla), ADAPE (Kankan)

⁵ <https://eiti.org/fr/news/la-guine-e-est-accept-e-comme-membre-part-enti-re-de-l-itie>

⁶ Source <http://www.publishwhatyoupay.org/fr/members/guinee/> (29 juin 2015).

locales, etc.). Aux dires des acteurs interrogés (membres du CA et organisations régionales/locales impliquées), ces antennes n'ont jamais réellement été fonctionnelles. Selon les membres du CA interrogés, le manque de fonctionnalité de ces antennes s'expliquerait par le manque de dynamisme et d'engagement bénévoles des organisations ayant le statut d'antennes. De leur côté, les organisations régionales impliquées dans ces antennes soulèvent la création « top-down » et peu participative de ces antennes. Il semble en effet y avoir eu des incompréhensions - ou des manques d'explications - dans la logique de composition de ces antennes entraînant une difficulté de coordination et d'action entre acteurs. Ainsi, certaines ONG rencontrées durant l'évaluation disaient ne pas comprendre l'implication de délégations syndicales des entreprises minières car celles-ci étaient parfois représentées par des travailleurs (occupant des fonctions de chauffeur par exemple) auquel les ONG ne reconnaissent pas de légitimité ou de compétences par rapport à la question des redevances minières. Or, dans la logique de PCQVP cette implication avait une contribution évidente, notamment en raison de l'accès privilégié à certains documents que peut avoir une délégation syndicale dans le cadre du dialogue social. Il résulte de cette expérience des antennes locales et des incompréhensions qu'il semble y avoir entre organisations locales et PCQVP comme structure nationale une difficulté à trouver, en concertation avec tous les acteurs de la plateforme, des modes d'actions efficaces au niveau local et une bonne articulation tant opérationnelle que politique entre le niveau local et le niveau national.

Capacité à établir des relations avec l'extérieur

En Guinée, PCQVP est considérée comme une organisation forte et a, au sein de la société civile, une position de quasi-monopole sur les questions minières. Son appartenance et son implication dans le réseau international de la Campagne « Publish What You Pay » (dont le président de la coalition guinéenne est maintenant devenu président) renforce cette position.

Capacité à s'adapter

Les entretiens menés n'ont pas permis de faire apparaître des éléments démontant une capacité à s'adapter si ce n'est dans la prise de conscience de devoir revoir sa gouvernance interne locale pour renforcer l'action, la vision et la crédibilité de la plateforme.

Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités

Pas d'éléments issus des entretiens

4.2.3. Dynamiques aux niveaux régional et local

A côté de son appui à la coalition PCQVP, la principale stratégie du PROJEG au niveau régional/local pour inciter les acteurs de la société civile à travailler ensemble a été l'appui aux 7 consortia décrit plus haut. Dans le cadre de l'évaluation, ce sont principalement les acteurs de Haute Guinée et de Basse Guinée qui ont pu être rencontrés.

Là où la majorité des acteurs tirent une expérience positive de cet expérience de consortium, c'est dans le fait d'avoir pu, grâce aux consortia, s'investir par rapport aux questions minières au niveau local et avoir pu développer une expertise sur la question grâce aux formations et aux ateliers organisés. Par ailleurs, les acteurs disent avoir été impressionnés par les effets directs et positifs induits par la mise en place des dispositifs locaux (comités de veille) autour de la mobilisation et de l'utilisation de taxes minières ; augmentation des recettes fiscales, discussion sur les règles de répartition des recettes fiscales (entre niveaux local et préfectoral) et sur les domaines de développement dans lesquels ces ressources devraient être réinvesties. Par ailleurs, les organisations impliquées disent avoir pu profiter de la complémentarité entre organisations constitutives des consortia : échanges d'expérience, dialogue constructif, mobilisation de ressources financières et humaines, émulation entre organisation, visibilité, légitimité et crédibilité accrue des actions, etc.

Les expériences plus difficiles de ces consortia tiennent surtout à des problèmes fonctionnels : échanges d'informations entre membres du consortium (réunions planifiées ne se tiennent pas toujours, rôle du chef de file), manque de transparence dans la gestion administrative et financière, modalités financières (argent versé sur le compte de l'ONG porteuse, retard dans le versement des fonds⁷, etc.), non respect des obligations contractuelles et impositions de critères dans la constitution de consortium. Par rapport à ce dernier point, les organisations ont relevé la difficulté d'avoir eu à travailler avec des organisations qu'elles ne connaissaient pas toujours très bien et dont la diversité (thématique, méthodes) rendait la collaboration plus difficile.

Toutefois, les modalités d'appui du PROJEG (à savoir le financement d'un projet particulier à réaliser sur une période de plus ou moins 12 mois) via les consortia dans le cadre d'un appel à propositions ne semblent pas avoir été suffisantes pour permettre aux acteurs de s'investir dans la durée dans le renforcement et la pérennisation de ces dispositifs. Certaines organisations disent avoir continué tant bien que mal à le faire mais sans avoir les moyens (financiers notamment) de s'y investir suffisamment pour accompagner efficacement les autres acteurs mobilisés au niveau local (élus locaux, associations locales, populations, entreprises, etc.).

4.3. Potentiel de pérennisation des dynamiques « questions minières »

4.3.1. Enjeux de pérennisation et de développement de PCQVP

Considérant l'expertise qu'elle détient au travers des différentes organisations qui la constituent et sa position dans des réseaux internationaux, la pérennité de la coalition PCQVP n'est en soi pas en danger. Par ailleurs, le fait que les bailleurs accordent une importance croissante sur les questions de transparence dans la gestion des ressources publiques et dans la mobilisation de ressources domestiques pour le développement (voir la récente conférence d'Addis Abeba sur le financement pour le développement) va sans aucun doute ouvrir des opportunités d'appui et de financement d'activités (voire de soutien au fonctionnement) pour des coalitions d'acteurs comme PCQVP.

Les exercices prospectifs et les entretiens menés durant l'évaluation font apparaître pour la coalition PCQVP des enjeux de pérennisation d'une autre nature que celle relative à l'accès aux ressources financières. En effet, la vision en 2022 formulées par des membres du CA durant les ateliers prospectifs organisés durant l'évaluation (voir encadré 1) reflète une volonté d'affirmer et d'institutionnaliser le rôle de PCQVP sur les questions minières sans pour autant pouvoir clairement identifier les stratégies à mettre en œuvre pour y arriver, particulièrement par rapport aux questions de gouvernance et de développement stratégique et organisationnel.

⁷ Selon les organisations interrogées, les projets ont été approuvés en 2012 tandis que les fonds ont été seulement mis à disposition en décembre 2013.

La complémentarité entre l'expertise et les leviers nationaux et internationaux de la coalition PCQVP et la connaissance des acteurs/contextes locaux et le suivi de proximité que peuvent apporter des associations locales ne fait aucun doute. Toutefois, la coalition PCQVP semble avoir pour l'instant une volonté plus théorique que réelle de travailler d'égal à égal avec des organisations locales. Ce besoin est pourtant réel car la crédibilité et l'efficacité de PCQVP dépendront notamment des

Encadré 1 - Vision de PCQVP en 2022

« En 2022, PCQVP a mis en place un mécanisme de dialogue entre les sociétés minières, les communautés riveraines et l'Etat dans le cadre du respect de la transparence, de la redevabilité dans le secteur minier en vue d'améliorer l'exploitation des ressources naturelles pour les populations guinéennes. Au travers d'actions spécifiques des membres de PCQVP, ce cadre sert aussi à prévenir des conflits et favoriser une meilleure collecte et utilisation des redevances aux bénéfices des communautés. Des femmes sont représentées à tous les niveaux et participent à la prise de décision. Le cadre de concertation permet également de coordonner les différentes actions des organisations sur chaque site (répertoires des acteurs, consultants). PCQVP assure un travail de veille sur différentes questions (à circonscrire: conflits par exemple).

Au niveau international, PCQVP participe aux instances de décision de l'ITIE et de la campagne PCQVP. Au niveau sous-régional, PCQVP Guinée est l'une des organisations les plus dynamiques. PCQVP fait en sorte d'avoir une forte visibilité au niveau national, tant sur les actions liées à l'ITIE que sur les actions de transparence.

Ce dialogue doit se faire dans une démarche concertée avec nos antennes, les organisations membres, les élus et les autres acteurs intervenants dans les secteurs miniers. Les antennes ont une expertise forte de la collecte de données sur les différentes dimensions des obligations légales.

PCQVP se veut une structure respectueuse des instances et des statuts de son organisation. PCQVP dispose et utilise un manuel de procédures administratives et comptables. Des sessions de formations sur les questions minières, sur le leadership sont organisées au moins deux fois/an.

La coalition a un secrétariat exécutif (salariés) à même de mobiliser des ressources financières à travers des projets. Elle ne dépend pas que d'un seul bailleur. PCQVP mène une activité génératrice de revenus (location de voiture, photocopies, location de chaises, de vidéo projecteurs). Les organisations membres paient des cotisations (500 000 Francs/an) ».

ancrages et réalisations qu'elle pourra démontrer au niveau local. Or, de leur côté, les organisations locales maintenant impliquées sur les questions minières sont toutefois demandeuses de continuer à pouvoir travailler au niveau local (voir point suivant) tout en étant pleinement intégrée (en termes de gouvernance) et appuyée (protection, appui technique) dans la coalition nationale.

Dans les années à venir, le PROJEG pourrait en théorie apporter un accompagnement utile à la coalition PCQVP dans sa réflexion et ses avancées en termes de développement stratégique, de gouvernance interne et d'ancrage local. Toutefois, cet appui ne sera réellement utile que si la coalition PCQVP et ses leaders souhaitent réellement des changements dans cette direction. Dans ce sens, PCQVP devrait, en interne, identifier les chantiers sur lesquels la coalition souhaite un accompagnement du PROJEG (en dehors de l'appui à des activités concrètes relatives notamment au suivi des obligations légales ou autres). Si l'incitation vient du PROJEG, il y a fort à penser que cela ne conduira pas à des changements durables au sein de la coalition.

4.3.2. Des dynamiques autour des questions minières plus locales que régionales

Conformément à l'appel à proposition, les consortia appuyés par le PROJEG ont été constitués sur une base régionale et couvraient de 1 à 12 localités. A l'heure actuelle, il semble qu'aucun de ces consortia n'ait continué à fonctionner comme constitué dans le cadre de l'appel à projet.

Aux dires des acteurs, il semble que les dynamiques soient plus locales (autour de sites miniers) que régionale puisque c'est à ce niveau que les dispositifs autour de la collecte et de l'utilisation des redevances minières ont été mis en place. Ainsi, à Tougué (Moyenne Guinée), le consortium a continué à mener des actions relatives à l'utilisation des redevances minières trois ans après l'action

financée par le PROJEG. Le niveau régional (régions naturelles) ne semble pas jouer de fonctions particulières puisque cela ne correspond pas au découpage administratif de la Guinée. Par contre, les associations ressentent bien l'intérêt d'agir collectivement au niveau local (entre acteurs locaux) et d'être en relations structurelles avec des acteurs nationaux dans un souci de renforcement de capacités, de protection et de plaidoyer (voir 4.2.1).

L'évaluation n'a pas permis de dresser un inventaire exhaustif des dynamiques existantes au niveau local et présentant un potentiel de pérennisation. Dans la perspective de la dernière phase du PROJEG, un inventaire des dynamiques existantes au niveau local devrait être fait afin d'identifier celles que le PROJEG pourrait continuer à appuyer. Cet inventaire des dynamiques existantes pourrait se baser sur une analyse basée sur des critères relatifs :

- au fonctionnement actuel des dispositifs mis en place (y compris le niveau d'engagement des élus locaux, représentants des communautés et autres parties prenantes). Même si les niveaux de fonctionnement peuvent avoir des degrés variables, il est important que les dispositifs n'aient pas complètement disparus et que des acteurs locaux continuent à s'investir ou à plaider pour de tels mécanismes.
- à la démonstration de l'engagement continu des acteurs locaux anciennement appuyés dans le cadre des consortia/toujours appuyés dans le cadre du suivi des obligations légales. Par engagement continu, on se réfère ici au fait d'avoir continué à s'impliquer dans le fonctionnement/accompagnements des dispositifs mis en place, tout en ne bénéficiant plus de financement (du PROJEG) pour le faire.

4.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions minières

De la caractérisation et de l'analyse du potentiel de pérennisation des dynamiques appuyées sur les questions minières, il ressort les conclusions suivantes.

Au niveau national, le PROJEG a travaillé avec la plateforme PCQVP, acteur incontournable de la société civile sur les questions minières. La pérennisation de la plateforme n'est en soi pas problématique (en raison du caractère unique du rôle joué par la plateforme) mais la structure aurait intérêt à renforcer sa gouvernance collective, sa vision stratégique (sur base d'une analyse globale des enjeux miniers et du rôle que la société civile pourrait y jouer) et son caractère opérationnel au niveau local.

Au niveau local, le PROJEG a appuyé plusieurs consortia qui ont travaillé à mettre en place des dispositifs locaux relatifs à la collecte et à l'utilisation des redevances minières. Il apparaît que ces dispositifs ont suscité un enthousiasme important au niveau local en raison des enjeux financiers mais également en raison de l'opportunité qu'ils offraient de prendre des décisions à caractère politique sur l'utilisation de ces ressources à des fins de développement local. L'appui du PROJEG aux acteurs associatifs impliqués ont permis à ces dispositifs de fonctionner mais leur pérennisation demande une animation et un support permanent que les acteurs associatifs ne peuvent, sans appui extérieur, assurer dans la durée.

5. Dynamiques autour des questions de Droits Humains

5.1. Réalisations

Par rapport à l'appui aux organisations de la société civile sur les questions des droits humains, le PROJEG poursuit l'objectif d'encourager les OSC (nationales en l'occurrence) à attirer l'attention des pouvoirs publics sur la situation des Droits Humains en Guinée, notamment en vue de modification du cadre législatif. Le PROJEG a mis en œuvre deux principales stratégies : d'une part amener des organisations de la société civile (nationales et locales, spécialisées ou non sur les droits humains) à mener des actions collectives autour de cas de violations des droits humains et d'autre part, inciter des organisations des droits de l'homme (à vocation nationale) à travailler ensemble sur la réglementation de la criminalisation de la torture en Guinée. Dans le tableau 3 ci-dessous, nous reprenons de manière synthétique les différentes réalisations appuyées par le PROJEG entre 2011/2012 et 2014⁸.

	2011	2012	2013	2014
Appui aux actions collectives d'OSC en matière de droits humains (fonds d'appui/ligne de réactivité)		<p>Appel à candidature pour contribuer à la consolidation de la démocratie et de la paix : 6 consortia sélectionné couvrant l'ensemble des régions (voir liste en tableau 5).</p> <p>Enquête sur les violences de Kindia⁹ par OGDH, MDT et AVIPA suite aux manifestations ayant entraîné la torture et la mort d'un jeune (résultat : rapport, recommandations ; arrestation de 7 gendarmes et condamnation un gendarme).</p>	<p>Formations et ateliers (Janvier et Juillet) et des OSC sur la torture, l'élaboration des outils d'enquête pour documents des cas de violations des droits et identification concrètes de cas.</p> <p>Réalisations des actions collectives par les consortia</p> <p>Enquêtes sur les violences commises à Conakry par les Forces de Défense et de Sécurité les 23-24 mai 2014 par un collectif d'organisations de défense des droits de l'Homme (OGDH – MDT – AVIPA) (Résultat : mise à niveau de 30 enquêteurs sur les techniques d'enquêtes, identification de 14</p>	<p>Atelier de formation sur la structuration d'un rapport d'enquête (avril 2014)</p> <p>Poursuite des enquêtes par les consortia</p>

⁸ Avant 2011, d'autres actions ont déjà été appuyées : suite du massacre du 28 septembre 2009, violations pendant les élections présidentielles de 2010, manifestations de Bambio/Hamdallaye en 2010.

⁹ Lors de la Coupe d'Afrique des Nations en février 2012, des coupures d'électricité ont eu lieu privant la population d'assister aux matchs. Alors que l'administration avait promis de fournir de l'électricité lors des matchs, ces coupures ont provoqué des manifestations de la population mécontente. Il y a eu des arrestations, des dégâts matériels et la mort d'un jeune homme qui aurait été torturé dans une brigade de gendarmerie. Budget : 1,769€, contribution du PROJEG : 1,056€. Période : avril à juin 2012 (Source : Rapport d'Activités du PROJEG 2013).

			morts, 52 blessés par balles et 417 blessés par armes blanches dans les communes de Ratoma, Matam et Matoto)	
			Cas de Saoro (2013)	
Actions sur la criminalisation de la torture	<p>Accompagnement à l'action collective entre organisations de défense des droits de l'Homme guinéennes (OGDH/MDT/AVIPA) et française (ACAT).</p> <p>Confection d'une mallette pédagogique et de sketches sur les droits et de devoirs du citoyen en partenariat avec la LDH (2011)</p> <p>Travail sur proposition de loi criminalisant la torture ; Publication d'un rapport sur l'état des lieux de la torture : Présentation du rapport par 3 organisations (OGDH, MDT et AVIPA) au Haut-Commissariat des NU pour les droits humains (Genève)</p>	<p>Atelier sur proposition de loi sur la criminalisation de la torture</p> <p>Des contacts ont été noués avec le Ministère de la Justice et le Ministère des Droits de l'Homme pour voir comment ces institutions pouvaient se saisir du travail réalisé par les organisations de la société civile.</p> <p>Partenariat LDH-OGDH</p>	<p>Appui et suivi du au partenariat entre ACAT, AVIPA, MDT, OGDH (rencontres en France et en Guinée, liens entre travail sur criminalisation de la torture et formations des OSC aux techniques d'enquêtes).</p>	<p>Le PROJEG a continué a apporté son appui au collectif des OSC de défense des droits de l'Homme dans leur plaidoyer et leur travail technique avec le Ministère de la justice pour l'adoption du nouveau code pénal intégrant la criminalisation de la torture.</p> <p>Présentation du rapport alternatif à Genève (2014) auprès de la commission des nations unies contre la torture</p>

Tableau 4. Aperçu synthétique des activités du PROJEG sur les questions des droits humains (2011/2012-2014).

Avec des organisations nationales spécialisées sur les droits humains (MDT, OGDH et AVIPA), le PROJEG a également travaillé sur la problématique de la criminalisation de la torture.

Par ailleurs, via un appel à candidature lancé en 2012, le PROJEG a appuyé 6 consortia d'organisations de la société civile (sur 17 ayant posé une candidature) à travailler sur des cas de violations des droits humains ayant été commises dans leur régions respectives. Les résultats visés par l'appui à ces consortia était de (1) former des OSC sur les notions de défense des droits de l'homme et d'impunité, (2) d'outiller les OSC sur les techniques de collecte et d'analyse des cas avérés de violation des droits de l'Homme et d'impunité et de voir ces OSC mobiliser des informations fiables sur les violations des droits de l'Homme et partagent avec les acteurs de la société civile, l'administration et les citoyens et (3) de mettre en place un mécanisme durable de veille et d'interpellation des pouvoirs publics locaux et nationaux est mis en place. Le tableau 4 ci-dessous donne un aperçu général des enquêtes réalisées dans ce cadre.

Conformément à l'appel à candidature, les consortia appuyés étaient composés d'au moins 5 organisations autour d'une organisation porteuse qui devait obligatoirement être une organisation nationale et spécialisée sur les questions des droits de l'Homme et de lutte contre l'impunité.

Moyenne Guinée	Consortium CIP (centre d'information de proximité), Labé: Rapport d'enquête sur les violences survenues entre conducteurs de taxi motos et forces de défense et de sécurité suite à l'attaque des cambistes au marché central de Labé le 25 octobre 2011	L'Association pour la Promotion de la Gouvernance (APROG) Le Centre Universitaire de Labé (CULBE) L'Association des Jeunes Universitaires pour la Protection de l'Environnement (AJUPE) L'Association des Volontaires pour le Développement et la Protection de l'Environnement de Pita (AVODEPPI) Le Réseau National des Jeunes Filles Leaders-antenne Labé (RENAJELF).
Haïte Guinée	Consortium EFG (enfance du globe), Kankan Violation des droits de l'Homme en Guinée : 2 enfants torturés par les forces de défense et de sécurité dans la Préfecture de Mandiana	Association pour la promotion de la Gouvernance et des Initiatives Locales (AGIL) Aide aux Femmes et aux Enfants Vulnérables de Guinée (AFEV/Guinée) West Africa Network for Peacebuilding (WANEP Guinée) Centre d'Appui au Développement Communautaire (CADEC)
Guinée Forestière	Consortium MDT (mêmes droits pour tous) Rapport narratif sur la mort de Soua Gilbert Doré et l'arrestation illégale et la détention prolongée de cinq (5) membres de l'ONG Mama Grace suite à la manifestation des jeunes de lola contre le mode de recrutement de la SMFG du 23/10/ 2011 au 29 mars 2012	PACEM IN TERRIS Association des Veuves et Femmes Victimes d'Abandon (AVFVA) Alliance Post – Universitaires pour le Développement Communautaire (APUDEC) Radio Rurale de N'zérékoré Centre Universitaire de N'zérékoré
Haute Guinée	Consortium ASF (avocats sans frontières) Rapport d'enquête sur la bastonnade du chauffeur Ousmane SOW par les agents de forces de sécurité postés au barrage à Dabola en 2010	Coordination des Organisations de Défense des Droits Humains (CODDH) Jeunesse Action Développement (JADE-Guinée) Centre de Concertation et d'Appui pour le Développement Durable en Guinée (CECAD/Guinée) Association Guinéenne pour l'Education, l'Environnement et la Santé « AGES » L'association pour le Développement et

		la promotion sociale de Kouroussa (APDSK)
Guinée Forestière	Consortium Coordination des Organisations de Défense des Droits Humains - CODDH Thème : Mission d'enquête sur les événements survenus en Guinée Forestière en juillet 2013 à Koulé et N'zérékoré (conflits inter communautaires)	Les Mêmes Droits pour Tous -MDT, L'Organisation Guinéenne des Droits de l'Homme et Citoyen –OGDH, Mouvement Africain pour la Défense des Droits de l'Homme et de la Gouvernance - AFRIDHO, Forum Civil Guinéen - FCG, L'Association des Victimes Parents et Amis du 28 septembre 2009 - AVIPA
Guinée Forestière	Consortium Alliance de la Guinée Forestière Appui à l'Alliance de Guinée Forestière sur les cas de Saoro et Zogota (voir plus loin).	

Tableau 5. Liste des consortia appuyés dans le cadre de l'appel à candidature Droits Humains de 2012

A côté de cet appel, le PROJEG a en 2013 et 2014 également appuyé (sur les fonds de la ligne de réactivité) la réalisation d'enquête par des ONG nationales de droits humains et par une coalition d'organisations en Guinée Forestière (Alliance).

5.2. Caractérisation des dynamiques d'acteurs autour des droits humains

5.2.1. Organisations nationales spécialisées sur les questions de droits humains

L'appui du PROJEG aux organisations nationales spécialisées sur les questions de droits humains s'est fait d'une part via l'appel à candidature (par lequel ces dernières pouvaient réaliser des actions collectives en collaboration avec des organisations régionales de la société civile) et d'autre part via un travail collectif, en collaboration avec le PROJEG et des associations françaises de droits humains, sur la problématique de la criminalisation de la torture en Guinée et la documentation de cas de violations de droits humains. Dans cette section, nous nous intéresserons particulièrement à ce deuxième point. La section suivante sera consacrée à l'appui via les consortia d'organisations de la société civile.

L'opportunité de travailler sur la question de la criminalisation de la torture a été initialement identifiée par les instances du PROJEG et des organisations guinéenne et françaises de droits humains dans le cadre de la stratégie du PROJEG d'amener des organisations à peser sur les politiques publiques et cadres réglementaires ainsi que sur leur mise en œuvre.

Dans ce cadre, le PROJEG a principalement travaillé avec 3 organisations guinéennes spécialisées sur les droits humains (Mêmes Droits pour Tous, AVIPA, OGDH) et une organisation française, l'Association des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture (ACAT). Chacune de ces organisations présente un profil différent. L'ONG Mêmes Droits pour Tous est une organisation de défense et de promotion des droits de l'homme créée en 2004 par un avocat de formation. Elle offre divers types de services : assistance judiciaire et juridique, renforcement de capacités, justice transitionnelle, protection et prévention en matière de torture. En plus de son bureau à Conakry, elle dispose de bureaux et de personnel à Kankan et à N'zerékoré. AVIPA (Association des parents et Amis des Victimes du 28 septembre 2009) est une association créée suite au massacre perpétré par les forces armées et la sécurité guinéenne au Stade de Conakry le 2 septembre 2009 entraînant des centaines de décès et de nombreuses tortures et violences sexuelles. Cette organisation œuvre au recensement des victimes et des plaintes au niveau des autorités judiciaires. Enfin, l'OGDH a été créée en 1990 comme membre de la Fédération des Droits de l'Homme et est agréée en Guinée depuis 1995. L'OGDH dispense notamment de nombreuses formations à la promotion de défense des droits humains.

Selon les acteurs interrogés, c'était la première fois que ces organisations guinéennes travaillaient ensemble non seulement sur une problématique commune mais aussi dans une perspective prospective. Un ensemble d'actions ont été réalisées (voir tableau 3), généralement pilotées par le PROJEG en partenariat avec l'ACAT (qui a également participé aux formations et au suivi des consortia issus de l'appel (relecture des rapports, etc.).

L'expérience de travail collectif ne semble pas avoir créé une unité collective au-delà de ce qui est proposé ou initié dans le cadre du PROJEG. Ces organisations spécialisées sur des questions de droits humains travaillent chacune dans une logique particulière en fonction de leur raison d'être et de leur identité. Elles font un travail important et à risque de dénonciation et de défense des droits humains mais ne semblent pas vouloir (ou pouvoir) s'engager sur la question des droits humains dans une logique prospective et politique, à savoir en cherchant à modifier les règles et politiques en présence. Cette absence d'engagement politique n'est pas facile à expliquer : il peut trouver ses origines dans le leadership de certaines organisations dont la vocation est plus professionnelle que politique (comme dans le cas de MDT et dans une certaine mesure d'OGDH) ou dans la capacité de celles-ci à pouvoir jouer ce rôle, (comme dans le cas d'AVIPA créée par des parents de victimes). Le modèle économique de ces organisations (dont les actions et les structures sont financées par des

intervenants extérieurs ou sur base de prestations de services) peut également expliquer la difficulté matérielle mais aussi stratégique à s'engager à un niveau plus politique.

A cela, il faut ajouter que si l'on parle d'implication d'associations ou d'ONG nationales, il s'agit dans les faits souvent plus d'implication de personnes (leaders en particulier) et moins de structures associatives dans leur ensemble. Durant les ateliers, certains participants représentant leur organisation n'étaient pas toujours au courant des activités passées avec le PROJEG, du contenu des projets collectifs menés avec d'autres acteurs. Cela peut s'expliquer par le mode de gouvernance (souvent très personnalisée) des associations mais on peut se demander si les organisations nationales partenaires sur les questions de droits humains n'auraient pas pu expliquer l'opportunité de leur collaboration avec le PROJEG pour renforcer leur structure et le staff (bénévole ou salarié) qui s'y implique.

5.2.2 Appui à la réalisation d'actions collectives liées aux droits humains

Globalement, les résultats que le PROJEG cherchait à atteindre par cette stratégie ont été atteints : les OSC ont été formées et accompagnées aux techniques et outils d'enquêtes et de publications sur les violations de droits humains, les enquêtes ont été menées et des rapports déposés (ou – au moment de cette évaluation – en voie de l'être). Mais quelles leçons peut-on tirer de l'appui à ces actions collectives en termes d'émergence de coalitions d'acteurs de la société civile sur les questions de violations des droits humains en Guinée ?

Les consortia ont amené des organisations nationales et des organisations locales à travailler ensemble sur des cas de violations de droits humains. Il s'agissait pour la plupart de ces organisations (nationales et locales) d'une première expérience conjointe en la matière et pour beaucoup d'organisations régionales/locales d'une première entrée et action concrète sur la question des droits humains. Les organisations locales/régionales ayant participé à des consortia témoignent de leur satisfaction par rapport à cette expérience et à l'opportunité offerte par le PROJEG de s'engager concrètement sur des questions de violations des droits humains. En termes de dynamique collective, plusieurs remarques peuvent être formulées.

Les arrangements contractuels prévus par l'appel à candidature de 2012 ont parfois donné lieu à des frustrations au sein de quelques consortia. Globalement, il semble que le profil des organisations porteuses a parfois entraîné un fonctionnement hiérarchique entre organisations nationales spécialisées et organisations locales. Certaines organisations locales disent regretter le manque de transparence des organisations porteuses, particulièrement par rapport aux aspects financiers. Durant la mission d'évaluation, il n'a pas été possible de détailler et d'approfondir chacun de ces cas. Toutefois, les échanges avec les acteurs d'un consortium en Guinée Forestière semblent montrer que des problèmes de communications entre le niveau national et régional d'une même organisation (bureau national et régional de MDT) ont parfois contribué à ce manque de transparence.

Par ailleurs, certaines organisations disent s'être senties instrumentalisées dans un processus d'enquête et de dénonciation de violations des droits humains, processus auquel elles ne se sentaient que partiellement associées. Par ailleurs, l'échange d'expériences et de renforcement de capacités entre organisations spécialisées et non spécialisées semble surtout avoir eu lieu par l'intermédiation des activités formelles des formations (pour lesquelles les organisations spécialisées de droits humains étaient engagés à titre d'expert) et moins par la conduite conjointe d'enquête et d'analyse au sein des consortia (regroupant ces mêmes organisations spécialisées et non spécialisées).

En termes de stratégies du PROJEG, on peut dire que le caractère unique (1x) de l'appel à candidature, la réalisation d'activités sur une durée relativement courte (pour des organisations collaborant pour la première fois), certains arrangements contractuels et son focus sur la réalisation d'activités plus que sur l'émergence de dynamique collective (ou de création de comités de veille)

n'ont pas en soit favorisé des collaborations à plus long terme et égalitaires, voire la création de dynamiques ou de comité de veille sur une base plus permanente.

Malgré ces bémols, on observe l'émergence de dynamiques qui semblent avoir été encouragées et consolidées par les stratégies du PROJEG. Comme déjà répété plusieurs fois dans ce rapport, cette évaluation n'a pas permis d'avoir une vision exhaustive et approfondie de toutes les dynamiques émergentes. Toutefois, il semble que la dynamique de l'Alliance de Nzérékoré soit celle qui se dégage de manière significative.

Alliance de Nzérékoré

L'Alliance de Nzérékoré est décrite comme ayant été initiée par le PROJEG dans le cadre du Collège régional de la Guinée Forestière en 2011 avec 9 membres fondateurs et comprend maintenant 83 organisations issues de la société civile de la région naturelle de Guinée Forestière. Certaines de ces organisations sont membres/bénéficiaires du PROJEG, d'autres non. Avec l'appui du PROJEG, l'Alliance a travaillé sur le cas de Saoro (ligne de réactivité) et, sans l'appui du PROJEG, sur un cas comme celui de Zogota.

Dans le cas de Saoro, il s'agit de violations des droits humains (mort d'un villageois, maisons détruites, 38 arrestations arbitraires) survenus dans le cadre de conflits (notamment fonciers) entre la société SOGUIPAH et le village de Saoro. Par rapport à ce cas, l'Alliance a réalisé une enquête documentée sur les cas de violation des droits avec une collecte de données sur les superficies expropriées, les plantations détruites, les maisons saccagées, les femmes violées et les enfants déscolarisés. Des journées de dialogue intercommunautaire et des actions de réconciliation ont été initiées par l'Alliance entre 2012 et 2014 conduisant, selon les témoignages, à une quiétude retrouvée au sein du village.

A Zogota, il s'agit de violations de droits humains dans le cadre d'un conflit entre les populations et la société minière brésilienne VALE par rapport au recrutement de personnel (manœuvres) non issu des communautés locales. Suite à des dégradations des installations de l'usine causées par des personnes issues des communautés locales, la police a abattu 5 personnes et blessé d'autres. Ces actions ont notamment conduit aux résultats suivants (source : Rapport d'activités PROJEG) : Une enquête a été menée et suite aux conclusions, l'Alliance de la Guinée Forestière a fait une déclaration contenant un certain nombre de recommandations à l'endroit des différentes parties prenantes et de l'Etat.

Par la suite, l'Alliance a mené d'autres activités collectives autour de violations des droits humains dont certaines ont été appuyées par le PROJEG et d'autres menées sur fonds propres ou avec l'appui financier d'autres bailleurs. Parmi ces actions appuyées par le PROJEG, on peut citer celle autour du cas de Womey qui en 2014 « a été le théâtre du massacre de six personnes faisant partie d'une délégation d'officiels, de journalistes, de médecins venus dans le cadre de la sensibilisation à Ebola. Suite à ce massacre, les militaires ont envahi le village et les habitants ont fui » (Source : Rapport d'activités PROJEG 2014). Le PROJEG a accompagné l'Alliance pour qu'elle réalise une enquête et identifie les personnes décédées en brousse et les femmes victimes de viols par les militaires. L'Alliance a également réalisé un plaidoyer pour réclamer le retrait des militaires.

En nous référant au cadre d'analyse des 5C (tableau 5 ; voir annexe 4 pour la méthodologie), on peut caractériser l'Alliance de la manière suivante.

Capacités à agir et à exister. Composée d'organisations de développement agissant sur des thèmes divers, l'Alliance semble portée par une identité régionale. Cette capacité à agir et à exister est mue par le besoin et la nécessité de montrer l'engagement et la réaction d'organisations de la société civile locales face aux nombreuses et régulières violations des droits humains dans leurs propres régions. En plus de son ancrage régional, l'Alliance semble également avoir identifié la plus-value de l'action collective sur les questions de droits humains, à savoir le fait de se sentir plus fort et protégé

(contre d'éventuels conséquences) en agissant collectivement. Selon l'Alliance, ces actions collectives permettent également d'être plus efficace et d'avoir un impact plus fort sur le terrain. Enfin, selon les acteurs interrogés, cet agir ensemble permet également un transfert de compétences entre « grandes » et « petites » organisations.

L'Alliance a montré sa capacité à pouvoir agir et se positionner par rapport à des situations de violations des droits humains. L'Alliance est composée de 83 organisations au sein desquelles une dizaine forme un noyau moteur. L'Alliance est pour l'instant une structure informelle (sans reconnaissance juridique) mais qui semble avoir établi et expérimenté des principes de fonctionnement accepté par ses membres. En fonction des situations de crise sur le terrain, les membres compétents (par rapport à la situation de crise posée, aux localités concernées) et disponibles se réunissent pour définir ensemble l'action à mener et la stratégie pour assurer les fonds requis. Selon les cas, il y a toujours une organisation différente qui coordonne les activités et s'occupe de la gestion financière. Une organisation, l'Association pour le Développement Communautaire (ADC) et son président semble détenir le leadership informel de l'Alliance, leadership apparemment confié et accepté par les autres membres.

Capacités à œuvrer par rapport à ses objectifs. L'Alliance a déjà démontré sa capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs et à mobiliser les ressources humaines et financières pour le faire (avec ou sans le PROJEG). Bien que ses objectifs n'aient pas été formulés explicitement, l'Alliance dit vouloir contribuer à la paix dans la région en agissant et se positionnant comme acteurs de la société civile par rapport aux cas de violations de droits humains. L'Alliance dit vouloir privilégier une approche réactive (en fonction des situations) et œuvrer par un travail d'enquêtes et de dénonciations et, le cas échéant, un travail d'intermédiation et de pacification entre les parties.

Capacités à établir des relations avec l'extérieur. Au travers de ces actions, l'Alliance a démontré sa capacité de pouvoir établir des relations extérieures au nom de ce collectif d'organisations. Des relations ont été nouées avec des bailleurs (le PROJEG notamment) et les autorités publiques locales. L'Alliance a également utilisé la structure des collèges régionaux initiés par le PROJEG comme cadre de concertation sur les questions de droits humains (notamment en organisant une séance du collège sans l'appui financier du PROJEG). A travers ses activités collectives, l'Alliance dit s'être créé une plus grande visibilité, légitimité et crédibilité aux yeux des autorités étatiques, des bailleurs internationaux et des populations locales. Selon les acteurs interrogés, cette bonne image de l'Alliance s'explique par le fait que – contrairement aux organisations individuelles – l'ensemble de l'Alliance ne peut pas être considéré comme lié à un seul camp politique, ethnique ou religieux particulier. A terme, l'Alliance dit également vouloir contribuer à la création de cadres d'échanges locaux entre autorités et populations sur les questions du respect des droits humains en Guinée Forestière.

Capacités à s'adapter. Au sein de l'Alliance, on peut déceler des indices de capacité à s'adapter par la volonté d'avoir un fonctionnement flexible aux situations auxquelles l'Alliance veut répondre. Ce fonctionnement flexible est pour l'instant facilité par le caractère non formellement structuré de l'Alliance.

Capacités	Alliance de Nzérékoré
1. Capacité à agir et à exister	Identification de la plus-value de l'action collective sur les questions de droits humains Principes de gouvernance identifiés (à valider, expérimenter sur la durée et consolider)
2. Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs	Choix d'une approche réactive Actions collectives ponctuelles déjà menées (divers sources de financement) (collecte d'informations, documentation, dénonciations de violations)
3. Capacité à établir des relations avec l'extérieur	Acceptation des membres de l'Alliance d'agir en nom collectif Accent sur la crédibilité des résultats aux yeux des autorités et des bailleurs Volonté de contribuer à un cadre d'échange entre population et pouvoirs publics
4. Capacité à s'adapter	Volonté d'un fonctionnement flexible (en termes d'implications des organisations pertinente) en fonction des thématiques/localités
5. Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités	NA

Tableau 6. Analyse des capacités de l'Alliance de Guinée Forestière.

5.3. Potentiel de pérennisation

5.3.1. Organisations nationales des Droits Humains

Au niveau national, les OSC nationales spécialisées rencontrées dans le cadre de l'évaluation ne semblent pas porteuses d'un projet collectif, ni entre elles, ni avec des organisations locales. Dans le cadre du PROJEG, il est certainement pertinent de continuer à travailler ensemble sur des problématiques précises (criminalisation de la torture, mise en place de réseau de protection des défenseurs des droits humains). Toutefois, au regard de ces dernières années et des entretiens menés, il semble que les organisations nationales de droits humains ne soient pas demandeuses d'une structuration collective autour d'un agenda commun et que dans ce sens, le PROJEG ne devrait pas orienter ses stratégies dans cette direction.

5.3.2. Alliance de Nzérékoré

Comme expliqué précédemment, l'appui du PROJEG a permis de faire émerger et consolider une dynamique en Guinée Forestière, appelée l'Alliance. Cette dynamique émergente semble présenter une volonté commune de poursuivre des actions collectives dans le domaines des droits humains et a déjà démontré sa capacité à le faire (avec ou sans financement). Durant les ateliers tenus dans le cadre de l'évaluation, les membres présents de l'Alliance ont exprimé le souhait de voir le PROJEG les accompagner non seulement dans la tenue d'activités collectives mais également dans sa construction identitaire et dans la consolidation de ces principes de fonctionnement. A ce niveau, on peut penser que, par rapport à d'autres bailleurs également à même de financer des activités, le PROJEG présente, dans son approche et son dispositif, des atouts pour accompagner un collectif comme l'Alliance dans sa réflexion et sa structuration. A ce stade, l'Alliance ne souhaite pas nécessairement devenir une organisation formelle mais souhaite être appuyée (notamment en termes de modes de fonctionnement collectif) pour continuer à agir au niveau local par rapport à la question des droits humains en Guinée Forestière. Nous reprenons à titre informatif la formulation de la vision formulée par rapport à l'Alliance en 2022 (Encadré 2).

Encadré 2 - Vision de l'alliance en 2022

En 2022, les associations continuent à travailler ensemble car elles ont trouvé bon de le faire et veulent pérenniser les acquis. Elles ont trouvé la nécessité de faire une synergie d'action en fédérant leurs actions. Elles ont vu que leurs actions communes permettent de lutte contre les formes d'atteintes à la personne humaine. Elles répondent bien aux éventuels besoins de la population.

Elles font de la collecte d'informations, documentent des cas de violations, les dénoncent par des publications. Elles font des débats locaux sur des problématiques de développement. Elles favorisent la création de cadre d'échange entre la population et les pouvoirs publics. Elles mènent ensemble des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour relayer les préoccupations des populations. Les ONG font concrètement la défense des droits des populations sur leurs terres.

Les ONG vont travailler en réseau formalisé (selon les thématiques) et vont coopérer avec des ONG d'autres pays et d'autres régions. Elles utilisent des compétences de personnes-ressources pour résoudre certains problèmes.

5.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions de droits humains

Autour de la question des droits humains, le PROJEG a accompagné des associations nationales spécialisées et des associations locales non spécialisées à travailler ensemble sur des questions importantes (criminalisation de la torture, dénonciations et enquêtes sur des violations de droits humains) et d'agir tant au niveau local, national qu'international. Ces actions ont permis à des associations de développer une expérience de travail collectif (entre organisations nationales et/ou entre organisations locales) Elles ont également permis à des organisations non spécialisées (surtout au niveau local) de s'investir sur les questions des violations des droits humains, hélas fréquentes en Guinée.

En termes de pérennisation, l'Alliance de Nzérékoré semble être sur la voie de la construction d'une dynamique d'acteurs durable. Même si les contours organisationnels de cette Alliance devront à l'avenir encore être discutés et précisés, les acteurs associatifs impliqués disent avoir expérimenté et ressenti la plus-value que leurs actions pouvaient avoir et la nécessité de les mener collectivement (complémentarité entre associations, protection, etc.). Au niveau national, l'accompagnement du PROJEG n'a pas amené les associations nationales à se structurer autour d'un agenda commun mais elles continuent à collaborer dans le cadre des activités transversales du PROJEG.

6. Dynamique de la diaspora guinéenne en France

6.1. Processus et réalisations conjointes

Comme le montre la description du processus par les acteurs de la diaspora rencontrés (voir tableau 6 ci-dessous), la dynamique des acteurs associatifs de la diaspora est à la fois ancienne et récente. Elle est ancienne dans le sens où des tentatives de collaboration ont été initiées il y a déjà une petite dizaine d'années et elle est récente car ce n'est que ces dernières années que les acteurs de la diaspora sont parvenus à mener des actions conjointes, et ce, grâce à l'appui et l'accompagnement du PROJEG. Les acteurs associatifs de la diaspora reconnaissent que ce qui a toujours rendu l'action collective entre associations difficile, c'est le fait que chacune de leurs organisations agissent principalement dans des logiques individuelles selon leur raison d'être initiale, identité ou affinités régionales/politiques, profil sociologique et localisation géographique de ses membres, modes d'actions et objectifs. Il existe une Coordination nationale (CAGF) mais dont la fonction de « coupole » ne semble pas bénéficier de suffisamment de légitimité pour lui permettre d'initier ou de superviser des actions conjointes au nom de l'ensemble des associations.

1997	Pensée / volonté collective pour organiser des actions communes concrètes
2007	Actions syndicales en France par des guinéens « prêts à se battre pour la paix en Guinée »
2008	Première rencontre entre la diaspora et le PROJEG mais sans suite immédiate
Avant 2010	Actions / mobilisation ponctuelles en réaction à des événements en Guinée + mobilisation totale pour la 'Fête Nationale' chaque année
2009	Mobilisation autour du massacre du 28 septembre
2010	Initiative du Ministère de la Jeunesse d'impliquer les jeunes (y compris de la diaspora) à la définition et mise en œuvre des politiques de jeunesse.
2010	Début de la collaboration avec PROJEG suite de la demande du Ministère de la Jeunesse en Guinée
2010 – 2013	Multiples échanges entre le PROJEG, le Ministère de la Jeunesse et les associations de la diaspora : <ul style="list-style-type: none"> ○ Elargissement du cadre de concertation à d'autres organisations guinéennes de la diaspora (à l'initiative du Projeg) ○ Période de réflexion sur les contours de l'action et le fonctionnement du collectif
2014	Organisation d'une délégation du collectif de la diaspora en Guinée
2015	Organisation d'une action de lutte contre l'épidémie Ebola

Tableau 7. Processus de réflexion/actions des associations de la diaspora guinéenne en France (dans le cadre du PROJEG)

Selon les associations rencontrées, l'opportunité ouverte par le Ministère de la Jeunesse en 2010 a donné aux organisations de la diaspora une raison objective pour réfléchir à la manière dont elles pouvaient non seulement se profiler collectivement mais aussi agir ensemble. Cette opportunité a également permis d'ouvrir un dialogue avec le PROJEG alors que celui-ci avait démarré sur de mauvaises bases (incompréhension mutuelle) quelques années auparavant en 2008.

Depuis cette date, deux activités conjointes ont été menées par un collectif de 4 associations de la diaspora (Conseil National des jeunes Guinéens de France, Association des Jeunes Guinéens de France, Association des Guinéens du Nord-Pas de Calais, Educetera et la coordination des associations Guinéennes de France) organisées en comité technique.

6.1.1 Délégation de la Jeunesse de la diaspora en Guinée (Juin 2014)

La première activité concrète a consisté en l'organisation en 2014 d'une délégation officielle de la jeunesse de la diaspora de France en Guinée afin de discuter du rôle des jeunes de la diaspora dans le développement de la Guinée. Cette action est l'aboutissement des échanges avec le Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi des Jeunes et des Sports initié en 2010/2011 dans le cadre de sa stratégie de « faire participer les jeunes dans la définition et la prise en charge des défis de la Guinée » et de la volonté des jeunes de la diaspora guinéenne en France de contribuer à cette stratégie. Dans ce cadre, Ministère de la Jeunesse a initié un projet en partenariat avec les jeunes de la diaspora, les associations de jeunes en Guinée, et le PROJEG. De leur côté, les jeunes de la diaspora guinéenne en France étaient également demandeurs de s'engager « dans la construction d'un cadre de concertation structuré et permanent avec les pouvoirs publics pour davantage de dialogue, et la définition de projets basés sur un partenariat pérenne » (voir Note de cadrage « Atelier de concertation des jeunes de la diaspora avec les pouvoirs publics guinéens », Juin 2014).

L'organisation de la délégation de la jeunesse de la diaspora en Guinée poursuivait donc deux objectifs : a) créer un espace de concertation entre les pouvoirs publics et la jeunesse de la diaspora et b) construire des initiatives collectives dans le cadre de la mise en œuvre de la politique jeunesse et sport de l'Etat.

L'idée de créer un cadre de concertation entre le Ministère de la Jeunesse et les jeunes de la diaspora en France a été validée durant la mission de la délégation. Selon les acteurs rencontrés, ce cadre de concertation existe officieusement mais les organisations de la diaspora française souhaitent voir ce cadre de concertation institutionnalisé par un décret. Au moment de l'évaluation, il semble qu'un document (projet de décret) ait été rédigé mais n'a pas encore été adopté. Selon les organisations de la diaspora, ce blocage est difficilement compréhensible au regard du discours volontariste du Ministère de la Jeunesse. Du côté du Ministère de la Jeunesse, deux points sont relevés : tout d'abord le fait que la tutelle de ce cadre de concertation devrait être clarifiée (entre le Ministère en charge de la Jeunesse et le Ministère des affaires étrangères) avant de pouvoir déposer un texte commun et d'autre part, le fait qu'un tel cadre de concertation n'aurait pas de sens s'il se limitait aux organisations de la diaspora française (et non pas à l'ensemble des pays de la diaspora). Selon le secrétaire General du Ministère de la Jeunesse, il est important que la jeunesse de la diaspora soit unie et parle d'une seule voix en présentant leurs intérêts / enjeux communs, au-delà de leurs clivages.

Par rapport au second objectif, les rencontres en Guinée ont permis d'élaborer une feuille de route pour la diaspora guinéenne et d'identifier une série de propositions concernant l'éducation/formation et les question d'insertion et réinsertion socioprofessionnelle et de retour au pays. Selon le rapport 2014 du PROJEG, les organisations de la diaspora travaillent maintenant à la mise en œuvre de cette feuille de route.

6.1.2 Mission du Collectif de lutte contre la fièvre hémorragique à virus Ebola en Guinée

La seconde activité du collectif a été motivée par l'épidémie à virus Ebola qui s'est déclenchée fin 2013. La motivation ici était humanitaire, reflétant le besoin et la nécessité des associations de la diaspora d'agir de se montrer actives et présentes par rapport à cette crise. Les objectifs de cette mission était de contribuer à l'éradication de la fièvre hémorragique à virus Ebola en organisant des actions de sensibilisation dans des zones considérées comme résistantes aux messages passés par les autorités guinéennes et les acteurs sanitaires internationaux. Après un travail d'identification sur les zones à privilégier, 8 villes cibles ont été retenues : Kindia, Dubréka, Coyah, Kouroussa, Kissidougou, Macenta, Forécariah, N'Zérékoré. La stratégie du collectif a été d'identifier en France des personnes ressources issues de chacun de ces zones afin que celles-ci diffusent, avec des acteurs locaux, des messages de prévention. A côté de cette stratégie de prévention, quatre campagnes de communication ont été lancées sur des chaînes de télévision guinéenne (RTG et Evasion), 64 sacs de

riz de 50kg ont été distribuées aux populations des villes, 600 flyers ont été distribués et trois comités de veille ont été créés (source : rapport de mission du collectif de lutte contre la fièvre hémorragique à virus Ebola – Février/Mars 2015). Le collectif estime que l'action a été un succès : « toutes les activités ont pu être menées et l'engagement des bénévoles a été sans réserve ». Par rapport au collectif, le rapport de la mission « Ebola » souligne notamment le sentiment « d'utilité qui a donné du sens à la démarche » et l'impression d'une image de la diaspora guinéenne renforcée tant en France (vis-à-vis des autres organisations de la diaspora, de l'Ambassade de Guinée, du PROJEG) qu'en Guinée (face aux populations, aux autorités).

6.2. Caractérisation du collectif des associations de la diaspora

Au sein des associations de la diaspora, la volonté d'agir ensemble semble être ancienne mais elle s'est constamment heurtée à la difficulté de dépasser les intérêts et logiques propres des acteurs associatifs en présence. Chacune à leur façon, les actions conjointes décrites ci-dessus, et surtout leurs processus respectifs de préparation avec l'accompagnement du PROJEG, ont contribué à l'existence et la construction identitaire du collectif. L'initiative du Ministère de la Jeunesse d'impliquer les jeunes de la diaspora a en quelque sorte permis aux associations d'avoir un cadre formel de discussion et de bénéficier de l'accompagnement du PROJEG et l'action « Ebola » a en quelque sorte permis aux organisations impliquées de démontrer spontanément leur engagement et leur capacité d'action collective face à un problème sévère en Guinée. Selon les acteurs rencontrés, l'existence d'un collectif des associations de la diaspora est maintenant une réalité.

Suivant le cadre d'analyse des 5C (voir annexe 4 pour l'explication méthodologique de ce cadre d'analyse), on peut dire les capacités du collectif de la diaspora peuvent être caractérisées de la manière suivante (voir tableau 7).

Capacité d'agir et à exister. Sur base du règlement intérieur rédigé dans le cadre de la délégation de la jeunesse, le collectif fonctionne actuellement selon plusieurs principes dont les principaux sont l'anonymisation du collectif (« les organisations participantes se mettent en arrière-plan ») et l'absence de hiérarchie formelle (Article 3 du Règlement Intérieur : « rôles et responsabilités des membres du groupes ne sont pas fixes. Elles sont définies en fonction des actions en cours »). Ces principes de gouvernance ont été mis en œuvre durant les deux actions et ont, selon les acteurs permis aux membres du collectif de se sentir à l'aise dans le collectif. Pour l'instant, le collectif dit vouloir continuer à fonctionner avec une structure légère, flexible et non hiérarchique donnant l'opportunité de répondre rapidement à des besoins spécifiques à court terme sans être lié à un programme fixe avec des objectifs prédéfinis.

La conduite des deux actions a également permis aux membres de se rendre compte de la plus-value que pouvait représenter les actions d'un « collectif de la diaspora » par rapport à celles d'associations isolées. La plus-value est surtout ressentie en termes de crédibilité des actions menées et de la reconnaissance d'intentions tournées vers l'intérêt général. Toutefois, la raison d'être précise du collectif n'est pas encore définie et des discussions sont en cours à ce sujet. La forme organisationnelle du collectif et sa composition font également discussion (voir section 6.3.1.), de même que les ressources sur lesquelles le collectif pourrait fonctionner à terme.

En termes de capacités à agir et à exister, on constate donc la présence d'éléments déterminants permettant au collectif d'agir et d'exister même s'il doit encore se consolider et travailler à dépasser les tensions et ambitions individuelles et collectives qui entravent régulièrement la dynamique collective.

Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs. Au terme d'un processus long fait de sollicitations, de tentatives d'actions collectives et surtout de réflexion, le collectif a réussi à mettre en œuvre deux actions concrètes en 2014 et en 2015, l'une pensée de longue date, l'autre organisée plus spontanément. Il est évident que l'appui technique et financier du PROJEG ont été déterminants pour permettre à ces actions de voir le jour. Par rapport à la construction identitaire du collectif, ces actions ont permis de dépasser, par la pratique, certains clivages et appréhensions mutuelles et de se rendre compte de leurs capacités à agir, y compris face à des situations d'urgence.

Des actions menées antérieurement est également apparue la nécessité d'agir en fonction de l'apport/expertise que peuvent avoir des personnes et structures issues de la diaspora sur certaines problématiques. Les organisations de la diaspora se disent conscientes de la bonne réputation (notamment grâce à leur contribution à la construction d'infrastructures) qu'ont les personnes issues de la diaspora et de leur capacité à peser sur la vie politique et sociale guinéenne. Même si elles sont chacune porteuse de certaines identités, elles peuvent se profiler au-delà des clivages sociologiques, ethniques ou géographiques qui marquent la société et la vie politique guinéenne.

Mais à ce stade, les champs d'actions du collectif ainsi que les actions à venir sont encore à identifier, en parallèle avec la réflexion sur la plus-value que peut jouer le collectif de la diaspora par rapport à ce que font (ou pourrait faire) individuellement chaque association de la diaspora.

Capacité à établir des relations avec l'extérieur. La capacité du collectif à établir des relations avec l'extérieur a notamment été développée grâce aux principes de fonctionnement de « collectif anonyme » (donc sans mettre en avant ses membres). Cette capacité a également été développée par les relations avec le PROJEG (entraînant des responsabilités contractuelles) et par les relations avec l'Etat Guinéen, notamment sur la question de la création du cadre de concertation. Il reste bien sûr des défis à relever, notamment par rapport à l'élargissement éventuel du collectif et à l'institutionnalisation et l'internationalisation du cadre de concertation.

Capacités à s'adapter. Les processus de concertation et de réflexion des années précédentes ont amené les acteurs à développer une capacité à s'adapter, particulièrement dans la recherche de la plus-value et de la position que devait prendre le collectif de la diaspora. Par exemple, le collectif a évolué sur l'idée de ne pas se positionner « au-dessus » de certains acteurs guinéens (les jeunes en Guinée par exemple) mais de chercher à jouer un rôle complémentaire par rapport à ces derniers ou un rôle particulier par rapport à des problématiques vécues par les Guinéens en France. Dans un certain sens, on peut dire que cette capacité à s'adapter est particulièrement favorisée par la volonté du collectif d'être pour l'instant flexible, dans le choix de ses actions et ses modes de fonctionnement.

Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités. A ce stade, peu d'indices montrent la capacité du collectif à maintenir un équilibre entre les quatre autres capacités en raison du caractère émergent de chacune d'entre elles. Toutefois, on observe la volonté du collectif d'approfondir, par l'action et la réflexion collective, son processus de construction identitaire dans toutes ses dimensions (exister, agir, établir des relations avec l'extérieur, s'avoir s'adapter), ce qui va dans le sens de cette capacité.

Capacités	Collectif de la diaspora
1. Capacité à agir et à exister	<u>Points forts</u> Emergence de principes de gouvernance (organisations en arrière-plan, pas de hiérarchie) Prise de conscience de la plus-value d'un collectif dépersonnalisé Raison d'être et plus-value d'un collectif de la diaspora pas encore clair mais éléments émergents Volonté d'élargissement et de mobilisation des ressources mais difficultés de mise en œuvre <u>Points à travailler</u> Consolidation du mode de fonctionnement Tensions entre ambitions individuelles et projet collectif
2. Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs	<u>Points forts</u> Actions collectives de concertation Actions ponctuelles jugées efficaces pour répondre à des crises <u>Points à travailler</u> Pas de planification commune/champs d'action prédéfinis
3. Capacité à établir des relations avec l'extérieur	<u>Points forts</u> Signe de capacité à établir une relation de dialogue constructif avec l'Etat et avec des bailleurs <u>Points à travailler</u> Nécessité de mieux se connaître pour pouvoir établir des relations ? Internationalisation de la diaspora guinéenne ?
4. Capacité à s'adapter	<u>Points forts</u> Evolution du positionnement du collectif par rapport aux jeunes guinéens Volonté de conserver un fonctionnement collectif informel en trouvant des solutions innovantes
5. Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités	Volonté d'y voir plus clair sur les 4 capacités de base

Tableau 8. Analyse des capacités du collectif de la diaspora

6.3. Potentiel de pérennisation

Comme décrit plus haut, le collectif de la diaspora reste fragile mais présente toutefois un potentiel de pérennisation d'une part en raison du processus déjà parcouru mais également en raison des capacités développées à ce stade.

Les acteurs expriment le souhait de voir le PROJEG s'inscrire dans l'agenda du collectif (agenda encore à définir) et non demander aux associations de s'inscrire dans le cadre du PROJEG (comme ils en expriment le sentiment). Plus concrètement, les attentes des associations de la diaspora vis-à-vis du PROJEG sont globalement de trois ordres :

- Poursuivre le suivi et l'intermédiation par rapport à l'institutionnalisation du cadre de concertation avec le Ministère de la Jeunesse ;
- Contribuer financièrement aux actions menées par le collectif ;
- Accompagner le collectif dans son processus de réflexion quant à sa structuration, son fonctionnement et ses mécanismes de pérennisation.

Lors de l'atelier avec les associations de la diaspora, les discussions sur le futur du collectif ont permis d'identifier un certain nombre de questions sur les contours, la gouvernance, et l'objet du collectif à l'avenir. Nous reprenons ces différentes questions (et sous-questions) dans le tableau ci-dessous. Ce tableau pourrait servir de cadre de dialogue dans la réflexion entre membres du collectif mais aussi dans le cadre de l'appui que le PROJEG pourrait apporter à ce processus de réflexion.

Domaines de réflexion	Sous questions
1. Structure organisationnelle : Comment créer une structure collective efficace ?	<ul style="list-style-type: none"> - Structure légère, participative vs structure formalisée, hiérarchique ? - Structure formelle ou informelle / Personne morale pour obtenir une reconnaissance juridique ? - Structure transversale / horizontale vs structure pyramidale ? - Quels espaces de concertation investir ou créer (post PROJEG) - Sur quelles valeurs est-ce que le collectif est basé ? Quelle est le rêve / la vision commune du collectif ? Quels facteurs positifs et négatifs peuvent influencer l'atteinte du rêve ?
2. Membres du collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Le collectif veut-il élargir le nombre des membres à l'avenir ? Pourquoi (pas) ? - Organisations guinéennes à Paris ou/et dans les provinces de la France ? - Est-ce que le collectif veut se limiter aux membres français ? Ou bien s'ouvrir aux membres internationaux (ex. en Belgique et aux Etats Unis) ? Pourquoi (pas) ? - Quel sera le rôle du collectif dans cette coopération internationale ? Comment structurer cette alliance internationale « diaspora » ? - Sur base de quels critères le collectif peut-il accepter de nouveaux membres ?
3. Zones d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - En France ? A Paris et /ou dans toutes les provinces de France ? - En Guinée ? Dans des zones / régions particulières ? Pourquoi (pas) ?
4. Domaines d'intervention / Activités à mener	<ul style="list-style-type: none"> - Mener des activités collectives ponctuelles ou/et actions collectives durables ? Des actions ad-hoc ou/et actions selon un plan d'action ? - Mener des activités en fonction des besoins ponctuels et / ou développer un cadre de planification à long terme ? - Mener des activités réactives répondant à une situation de crise et d'urgence ? Ou des actions proactives (à moyen et long terme en fonction d'une planification et d'un budget prévu) ? - Mener des activités réagissant aux urgences en Guinée, ex. Ebola et/ou actions à long terme en Guinée, ex. délégation en juin 2014 pour le plaidoyer et la concertation auprès des pouvoirs publics en France et en Guinée (le Ministère de la Jeunesse pour institutionnaliser le cadre de concertation par un décret) - Mener des activités au niveau de l'aide humanitaire (temporaire) et/ou au niveau de la charité ? - Mener des activités au niveau du développement structurel (à moyen et long terme) et/ou, au niveau du plaidoyer/de la concertation par rapport aux politiques nationales en France, par exemple faire le plaidoyer auprès des institutions françaises / internationales par rapport à la remise des dettes guinéennes - CDT)? - Fournir des services administratifs aux guinéens en France (ex. renouvellement des passeports) ? - Est-ce que le collectif doit jouer un rôle de 'contrepois' et / ou de subsidiarité vis-à-vis des autorités étatiques et les entreprises commerciales ? - Mener des activités de sensibilisation et mobilisation vis-à-vis du public français (ex. éducation au développement dans les écoles françaises) ? - Est-ce que le collectif doit se concentrer au niveau thématique (limitation des secteurs et thèmes à appuyer) afin d'éviter saupoudrage et d'augmenter son impact sur le terrain ?
5. Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> - Guinéens en France ? Travailler sur quels domaines ? - Guinéens dans d'autres parties du monde ? Travailler sur quels domaines ? - Ou les populations locales en Guinée ? - Des jeunes ? Des étudiants ? Des réfugiés ?
6. Synergie et Complémentarité	<ul style="list-style-type: none"> - Mener des actions définies et développées par le collectif en France et/ou des actions définies en concertation avec des organisations et les pouvoirs publics. - Mener des activités en Guinée de manière unilatérale et/ou en collaboration étroite avec des organisations et les pouvoirs publics en Guinée ? - Collaborer avec quelles organisations et pouvoirs publics en France ? - Collaborer avec quelles organisations et pouvoirs publics en Guinée ? - Mener des actions indépendantes des dynamiques actuelles en Guinée (mines, droits humains, jeunesse, dette, fiscalité) et/ou des actions au service des

	dynamiques appuyées par Projeg en Guinée ?
	- Quel sera la relation du collectif avec la plate-forme des OSC en Guinée ?
7. Compétences au sein du collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Compter sur les propres compétences au sein du collectif et /ou trouver des compétences externes ? - Qui sont les bonnes organisations / personnes ressources externes pour le collectif de la diaspora en France ? - Faire une analyse des compétences (non-)existantes au sein du collectif actuel ?
8. Autonomie financière du collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle stratégie à suivre pour autonomiser la diaspora guinéenne en France au niveau financier (sans l'appui du Projeg)? - Comment obtenir une autonomie financière pour mener des actions collectives ?
9. Institutionnaliser la coopération avec le Ministère de la Jeunes en Guinée	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles actions à mener en France pour débloquent le processus d'institutionnaliser le cadre de concertation avec le ministère de la Jeunesse ? - Qui doit initier ces démarches ? Quel est le rôle du Projeg dedans ? Qui va représenter la diaspora dans cette matière

Tableau 9. Questions prospectives du collectif des associations de la diaspora guinéenne en France (Atelier de Paris, Mai 2015)

6.4 Conclusions sur la dynamique de la diaspora guinéenne en France

L'accompagnement du PROJEG a permis aux associations de la diaspora guinéenne en France de collectivement mener des actions concrètes permettant d'avancer sur l'établissement d'un cadre de dialogue avec les autorités guinéennes et de s'engager face à la crise liée à l'épidémie au virus Ebola. Au-delà des résultats obtenus, les processus de mise en œuvre de ces actions ont permis aux associations d'une part d'expérimenter les formes sous lesquelles des actions pouvaient être menées collectivement et d'autre part de percevoir l'appréciation positive donnée à cette dynamique collective. Ces expériences semblent avoir donné confiance aux acteurs pour poursuivre la mise en œuvre d'action au travers de ce collectif d'association. Les associations se disent demandeuses de bénéficier de l'appui du PROJEG pour poursuivre une réflexion sur les contours organisationnels, ses modes et champs d'actions ainsi que sur sa pérennisation institutionnelle, au-delà du PROJEG.

7. Constats et leçons transversales

Dans cette partie, nous reprenons, en guise de conclusions, quelques constats et leçons transversales que l'on peut tirer de cette évaluation.

7.1. Des organisations de la société civile fragiles

L'évaluation n'a pas pu faire un diagnostic organisationnel et institutionnel approfondi des organisations de la société civile accompagnées par le PROJEG. Des échanges que l'on a pu avoir individuellement et durant les ateliers, il ressort que toutes les organisations rencontrées (quel que soit leur niveau d'action, leur thématique) partagent certaines caractéristiques communes liées à leur gouvernance (gestion et prise de décision personnalisée), leurs attitudes « opportunistes » en fonction des agendas des bailleurs, à un agenda politique parfois limité, des ressources humaines limitées (nombre, permanence, capacités) ou encore un faible niveau de gestion et de planification stratégique.

La prévalence si généralisée de ces caractéristiques communes qui affaiblissent la société civile trouve sans aucun doute des causes dans le contexte politique, économique et social mouvementé qui prévaut depuis des décennies (CIVICUS, Etat des lieux de la société civile dans le monde, 2012). En effet, si les organisations de la société civile se sont montrées à même de fortement se mobiliser et s'unir dans les moments de crises politiques, elles ont plus de difficultés à organiser (individuellement et collectivement) leurs actions et leurs agendas politiques dans la durée et à consolider leurs structures et collaboration. Par ailleurs, les pratiques et modalités d'appui (souvent axée sur l'exécution d'activités de projet et l'appui à court terme) des bailleurs de fonds (dont l'influence sur la société civile semble forte en Guinée en raison des difficultés d'accès aux ressources), favorisent la tendance « prestataires de services » et faiblement proactives des ONG et autres organisations de la société civile.

Les postures des organisations de la société civile et les résultats du PROJEG doivent bien entendu être mises en perspective avec cette situation. Le PROJEG a œuvré à renforcer les associations pour renverser la tendance de certaines de ces caractéristiques mais ces dernières ont clairement freiné l'obtention de certains changements, particulièrement en termes de structuration de la société civile autour d'enjeux politiques communs.

7.2. Contribution significative du PROJEG à l'implication d'organisations de la société civile sur de nouveaux enjeux

Au-delà des spécificités de la contribution du PROJEG par rapport à chacune des thématiques abordées par cette évaluation, il nous semble important de relever deux contributions transversales majeures du PROJEG.

La première contribution est le fait d'avoir amené des organisations locales (souvent généralistes) à s'investir sur de nouvelles questions (droits humains, questions minières) pertinentes dans les localités dans lesquelles elles agissent et incontournables au niveau national en raison de leur impact sur le développement de la Guinée. Les acteurs rencontrés témoignent de l'intérêt qu'ils ont perçu à travailler sur ces questions et à découvrir la plus-value qu'ils pouvaient apporter à des dynamiques multi-acteurs.

Le PROJEG a également contribué à mettre les organisations de la société civile dans une posture nouvelle par rapport à un projet extérieur comme le PROJEG. Dans sa gouvernance et son fonctionnement collégial ainsi que par ses objectifs, le PROJEG se distingue déjà de l'approche et de l'identité des bailleurs de fonds « classiques ». Par leur implication dans le PROJEG, les organisations de la société civile ont été amenées à être force de proposition et d'action collective et à découvrir,

par le mécanisme pluri-acteurs, la plus-value de l'agir ensemble, particulièrement en termes de crédibilité et légitimité aux yeux des autorités étatiques, des bailleurs et de la population locale.

7.3. Une articulation entre organisations locales et nationales difficile à créer

Au vu des thématiques abordées (mines, droits humains), l'articulation entre des organisations locales et nationales se justifie pleinement et reste pertinente. En facilitant des collaborations et des contacts entre organisations de nature, de capacité et de taille différentes, le PROJEG a contribué à décroiser les relations entre ces organisations. Toutefois, cette articulation reste un défi à relever, particulièrement pour surmonter le manque de connaissances réciproques et les préjugés qui en découlent. Ainsi, l'attitude d'organisations nationales (spécialisées) a parfois été perçue comme instrumentale (faire remonter de l'information) par des organisations locales sans pour autant que ces dernières se voient légitimement reconnaître dans leur expertise/besoins, ni dans leurs capacités à participer à des décisions (stratégies à suivre) et actions (plaidoyer) au niveau national. Cette situation ou perception de hiérarchie entre organisations locales et nationales a dans quelques cas (thématique droits humains) parfois été renforcées par des problèmes administratifs et financiers dans la gestion des consortia dont les organisations nationales étaient porteuses. En matière de renforcement de capacités, des organisations nationales ont contribué à transférer des connaissances mais cela s'est surtout fait par des activités dans le cadre du PROJEG (formations dispensées par des experts d'ONG nationales) plutôt que par un réel travail conjoint sur des problématiques entraînant, de manière implicite et explicite, des processus de renforcement de capacités.

7.4. Limites des stratégies du PROJEG par rapport à la pérennisation des dynamiques

Au fil des années, le PROJEG a appuyé une multitude d'acteurs de la société civile sur plusieurs thématiques qui toutes constituent des enjeux cruciaux pour le développement de la Guinée et sa stabilité politique et sociale. Le PROJEG a toujours été conséquent avec ses objectifs (à savoir contribuer à renforcer la société civile en l'incitant à contribuer à l'évolution des politiques et gestions publiques et à jouer un rôle dans la consolidation de la démocratie et de la paix) et avec ses principes d'actions, favorisant le partenariat et l'action collective conjointe d'organisations de la société civile. Les principales stratégies du PROJEG (fonds d'appui appel à proposition/candidature, ligne de réactivité, activités de renforcement de capacités) ont été payantes puisqu'elles ont effectivement contribué des changements réels dans certains domaines (questions minières) et ont permis de mener des actions permettant de documenter et dénoncer des violations de droits humains.

De nombreuses actions collectives ont donc été appuyées et menées à bonne fin mais elles n'ont pas toujours permis de faire naître une dynamique collective (structurée ou non) entre les organisations impliquées. Comme nous l'avons indiqué dans la partie méthodologique (3), la présente évaluation a été confrontée au paradoxe de devoir apprécier le potentiel de pérennisation des dynamiques appuyées alors que les stratégies du PROJEG ne visaient pas directement à favoriser cette pérennisation. Par ailleurs, l'ampleur du PROJEG tel qu'il a été conçu (couverture nationale du pays, nombre d'associations accompagnées, nombre de thématiques etc.) aurait rendu difficile l'accompagnement rapproché et personnalisé permettant de réellement contribuer à la pérennisation de dynamique collective.

Afin d'en tenir compte à l'avenir, il nous semble toutefois important de relever un aspect du PROJEG qui a peut-être déforcé le potentiel de pérennisation des dynamiques collectives. En effet, dans son accompagnement, le PROJEG a peut-être trop centré son attention sur les thématiques plutôt que sur les dynamiques d'acteurs. Pour atteindre des résultats sur ces thématiques, le PROJEG a appuyé et accompagné des acteurs associatifs, mais l'accompagnement semble plus avoir été pensé par

rapport à la mobilisation de ces acteurs sur ces thématiques plutôt que sur les logiques et dynamiques propres aux acteurs associatifs et aux relations entre-eux. En témoignent par exemple, le fait que le suivi et l'accompagnement des consortia par le PROJEG (notamment par les coordinations régionales) se sont beaucoup centrés sur le respect des procédures administratives et financières, le respect des conventions et la bonne conduite des activités plutôt que sur la dynamique pluri-acteurs émergentes des consortia, tant entre membres du consortia qu'en articulation avec d'autres acteurs publics locaux et organisations de la société civile agissant au niveau national. L'évaluation a pu par exemple observer que certains coordinateurs régionaux ne semblaient pas toujours informés des suites données par les acteurs locaux aux actions menées dans le cadre de l'appel à projet, ni à l'impact de ces actions au niveau local. De manière similaire, les rapports d'activités du PROJEG mettent également beaucoup l'accent sur les réalisations (activités) et les résultats atteints par rapport aux thématiques, plus que par rapport aux changements observés par rapport aux dynamiques entre acteurs.

L'équilibre entre objectifs thématiques et objectifs liés au renforcement d'acteurs de la société civile est difficile à trouver pour tous les projets de développement. Comme nous l'avons souligné, cette difficulté a ici été renforcée par l'ampleur et les ambitions du PROJEG. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que si le renforcement de capacités d'acteurs et l'appui à des dynamiques pluri-acteurs font des objectifs d'un projet, cela doit faire non seulement l'objet de stratégies spécifiques (accompagnement, développement d'une gamme de stratégies de renforcement de capacités et adaptations aux besoins et profils des acteurs), mais également d'un suivi des changements observés à ce niveau. Sans cela, il est difficile non seulement de pouvoir faire état des avancées mais également d'adapter au fur et à mesure les stratégies du PROJEG.

8. Recommandations relatives dispositif du PROJEG durant sa phase de désengagement (2016-2018)

Dans cette partie, nous présentons un ensemble de recommandations relatives au dispositif du PROJEG qui sera mis en place dans le cadre du programme triennal 2016-2018, dernière phase du PROJEG. Conformément au cahier des charges de l'évaluation, nous nous sommes concentrés sur la pérennisation des dynamiques appuyées. Les suggestions relatives au dispositif sont donc formulées dans la perspective de rendre celui-ci plus adapté à renforcer la pérennisation des dynamiques appuyées.

8. 1. Synthèse des changements majeurs

Toutes les dynamiques appuyées par le PROJEG ne présentent pas de potentiel de pérennisation. Toutefois, on observe que pour chacune des thématiques couvertes par cette évaluation, certaines dynamiques, à différents niveaux, montrent un potentiel tangible de pérennisation, potentiel traduit par des actions et une réflexion dépassant la perspective du PROJEG, comme cadre d'intervention ou d'opportunité. Certaines ont déjà été identifiées dans le cadre de cette évaluation mais celle-ci n'offre qu'une vue partielle des thématiques et problématiques abordées par le PROJEG et sa méthodologie n'a pas permis de faire une analyse approfondie de chaque acteur et dynamique rencontrée. En amont de la dernière phase du PROJEG, l'équipe devrait procéder à un inventaire (participatif) des dynamiques existantes. L'existence de ces dynamiques pourrait être vérifiée par le discours (identification clair des enjeux et de la plus-value du travail collectif, complémentarité entre acteurs) et les pratiques des acteurs (avoir poursuivi, d'une manière ou d'une autre, un travail collectif au-delà du financement du PROJEG).

Dans sa dernière phase, la priorité du PROJEG devrait être de soutenir les dynamiques existantes (même si ces dernières présentent des faiblesses ou ne sont qu'émergentes) plutôt que d'essayer de créer de nouvelles dynamiques sur des critères et des modalités choisies par le PROJEG.

Cela signifie que le rôle du PROJEG est amené à fondamentalement évoluer vers une fonction d'accompagnement vers la pérennisation selon les visions/aspirations des acteurs de la société civile. En d'autres mots, et par rapport aux phases antérieures du PROJEG, l'accompagnement du PROJEG devra plus se faire en fonction de la demande et être plus orientés vers le renforcement et la pérennisation des dynamiques plutôt que vers l'atteinte de résultats (liés à la thématique). Cela n'exclut pas (au contraire) de continuer à appuyer les acteurs par le co-financement d'actions concrètes mais cela signifie que le focus du PROJEG devrait moins être sur les résultats obtenus que sur le renforcement des dynamiques elles-mêmes.

Au niveau régional/local. Contrairement au passé, le rôle des coordinations régionales sera moins axée sur l'appui technique et le suivi administratif et logistiques des activités sur le terrain afin d'atteindre des résultats à court terme. Le rôle des coordinations régionales, comme elles sont désignées actuellement, sera principalement d'accompagner certaines dynamiques à renforcer leur capacité de travailler ensemble, afin d'augmenter leur chance de pérennisation, après le retrait du PROJEG. Pour les coordinations régionales, les défis liés à ce changement de rôle ne sont pas à sous-estimer car ce rôle demande une posture particulière (accompagnement, coaching), des interventions flexibles et différenciées (selon les demandes organisations) et des outils variés de développement de capacités.

Au niveau national, un appui plus important devra être fourni dans l'accompagnement des coordinations régionales dans leurs nouvelles fonctions. Ici, l'objet du travail de la coordination nationale devient le suivi des coordinations régionales et, de manière indirecte, le suivi des dynamiques nationales/locales/régionales. A côté de cela, les coordinations nationales (Conakry) continueront à appuyer des activités transversales mais l'initiation de ces activités transversales devra être pensée en fonction de leur contribution à renforcer les dynamiques existantes, plutôt qu'à en créer de nouvelles ou à vouloir obtenir des résultats à court terme.

La **gestion des ressources du PROJEG liées aux dynamiques régionales/locales** devrait se faire manière plus décentralisée afin de permettre aux coordinations régionales d'agir avec plus d'autonomie dans la prise de décision, d'efficacité et de flexibilité dans l'accompagnement des dynamiques d'acteurs. Cette gestion décentralisée devrait se faire sur base de plan d'action des coordinations régionales, principales conçus en fonction des besoins exprimés par les dynamiques d'acteurs. La supervision de la conception et de la mise en œuvre effective de ces plans d'actions devra être assurée par la coordination nationale, au moyen d'un suivi individuel dans les régions et d'un suivi collectif à intervalle régulier.

8.2. Changements au niveau du dispositif régional

Au niveau régional, la fonction du PROJEG devrait principalement être orientée vers un accompagnement de proximité des dynamiques émergentes. L'accompagnement des dynamiques tel que suggéré dans cette note représente un changement d'approche, de mentalité et de posture important pour les coordinations régionales. Effet, jusqu'à présent, celles-ci semblent plutôt avoir été dans un rôle de mise en œuvre des activités du programme (y compris le suivi des propositions financées par le fonds d'appui). Pour marquer ce changement de rôle, il est suggéré¹⁰ d'abandonner le terme « coordinateur » pour préférer celui d'accompagnateur ou accompagnatrice régional(e).

Conformément à l'objectif de pérennisation des dynamiques existantes, les **fonctions** d'accompagnateur seraient les suivantes.

- Accompagner les dynamiques existantes dans leur réflexion sur leur identité collective, leurs modes de fonctionnement, champs d'action et système de financement à l'avenir.
- Faire une analyse des capacités techniques et organisationnelles existantes au sein des dynamiques actuelles et identifier des besoins réels par rapport au renforcement des capacités des dynamiques. Cette analyse devrait se faire de manière participative (avec la facilitation de l'accompagnateur régional) et aboutir (idéalement) à un plan de développement stratégique (visant l'après-PROJEG) et un plan d'action concerté.
- Accompagner le développement de capacités des dynamiques en fonction de son plan de développement stratégique et de son plan d'action. Les accompagnateurs faciliteront le développement de capacités par une guidance de proximité et par la possibilité de bénéficier de nouvelles sources de connaissances et d'apprentissage (échanges avec d'autres dynamiques travaillant sur des problématiques similaires, informations/documentation, personnes-ressources, formations, etc.).
- Accompagner la réalisation de certaines actions (cofinancées) par PROJEG tout en veillant à ces activités soient menées dans une perspective de long terme (construction d'un processus) plutôt qu'orientées vers des résultats à court terme).
- Assurer un suivi de l'évolution de chaque dynamique accompagnée dans la région au moyen d'outils de suivi qualitatifs. En pratique, cela signifie que les accompagnateurs régionaux devront assurer des visites/rencontres régulières avec les OSC impliquées dans les dynamiques.

¹⁰ Suggestion faite durant le comité de pilotage de Juillet 2015 durant lequel ont été présentés les résultats de l'évaluation.

- Poursuivre l'appui à la mise en place d'activités transversales (collèges régionaux, etc.) dans chaque région en favorisant les liens entre les interactions entre collèges et les dynamiques.
- Faire remonter l'information sur les dynamiques au niveau national (coordination) et les besoins ressentis en termes d'accompagnement afin de bénéficier d'un soutien méthodologique de la coordination nationale.

8.2.1. Organisation du travail

Les accompagnateurs régionaux devront pouvoir assurer un suivi efficace et de proximité des dynamiques, ce qui requiert une certaine autonomie et des moyens, suffisants et flexibles. Au vu des entretiens menés avec les coordinateurs régionaux actuels et la coordination nationale, il semble y avoir des interprétations différentes sur le degré actuel d'autonomie et l'appréciation de la suffisance, la pertinence, et les conditions d'utilisation des ressources. La redéfinition des modalités d'organisation du travail au regard des changements dans la fonction (coordination → accompagnement) devrait donc se baser sur une discussion permettant de tirer des leçons des années antérieures et sur une analyse des changements à opérer.

En termes opérationnels, on pourrait imaginer un système où les accompagnateurs régionaux développent un plan d'action et un budget opérationnel trimestriel, en fonction des besoins exprimés par les dynamiques appuyées (sur base de leurs plans stratégiques de développement). Une réunion trimestrielle entre la coordination nationale et tous les accompagnateurs régionaux permettra de discuter du Plan d'action et du budget proposé. Après approbation de la coordination nationale, les accompagnateurs gèrent leur budget de manière indépendante dans leurs zones d'intervention respectives. Pendant chaque réunion trimestrielle les accompagnateurs régionaux, doivent rendre compte des activités et des dépenses de la période passée à la coordination nationale et proposer leur plan d'action et leur budget pour la période opérationnelle à venir (3 mois). Cette approche donne l'opportunité aux accompagnateurs régionaux de s'impliquer d'avantage dans la gestion quotidienne et – par conséquent – de devenir plus responsables dans l'accompagnement des dynamiques.

8.2.2. Défis à relever

Les fonctions au niveau régional sont d'une autre nature et demandent des compétences et aptitudes spécifiques en accompagnement et en matière de développement de capacités. Le travail pourrait également s'avérer plus complexe (car moins standardisé) que les fonctions précédemment remplies. Dans ce sens, le suivi des accompagnateurs régionaux par la coordination nationale sera déterminant (voir section suivante) pour leur permettre d'assurer pleinement leur fonction et de se sentir suffisamment outillés pour le faire. Considérant que le PROJEG pendra fin dans trois ans, il est probable (comme dans tous projets) que les accompagnateurs régionaux mettent fin à leur contrat avant ce terme. Dans ce cas, il sera important qu'ils puissent, dans la mesure du possible, être remplacés par des personnes pouvant rapidement remplir les fonctions demandées afin d'assurer la continuité auprès des dynamiques.

Au sein de chaque région, la charge de travail et le type d'accompagnement à assurer va différer selon le nombre de dynamiques, l'intensité de leurs actions collectives et leur mode de fonctionnement. Cela signifie que la charge de travail ne sera probablement pas la même selon les régions. Sur base de l'identification préalable des dynamiques existantes (et souhaitant se faire accompagner), le PROJEG devrait faire en sorte que la charge de travail soit réaliste (ni en-deçà, ni au-dessus) pour chacune des régions. Si une région demande moins d'accompagnement, le responsable en question pourrait être impliqué dans d'autres activités (appui à la coordination nationale et/ou aux autres régions).

8.3. Au niveau national (Guinée et France)

8.3.1. Par rapport au suivi et renforcement de capacités des accompagnateurs régionaux

Au niveau national, un accent plus fort devra être mis sur le suivi méthodologique des accompagnateurs régionaux :

- Accompagnement et support méthodologique aux accompagnateurs régionaux au quotidien : renforcement de leurs capacités méthodologiques pour mieux accompagner les dynamiques régionales dans leur processus de pérennisation
- Faire une analyse de besoins / des insuffisances des compétences (méthodologiques) des accompagnateurs régionaux par rapport à leurs nouveaux rôles d'accompagnement et renforcement des dynamiques régionales + redistribution des coordinateurs régionaux sur base de leurs compétences et leur connaissance thématique & méthodologique
- Faire des visites de terrain dans toutes les zones d'intervention pour mieux comprendre la situation locale et le contexte externe dans lequel les coordinateurs régionaux opèrent
- Faciliter des visites d'échanges entre les accompagnateurs régionaux autour des sujets bien définis. Ces visites sont des outils forts de renforcement des capacités des accompagnateurs régionaux, à condition qu'elles répondent à un besoin identifié des accompagnateurs
- Faciliter et organiser des réunions (trimestrielles par exemple) de suivi entre la coordination nationale et les accompagnateurs régionaux pour discuter des activités, du budget et des défis rencontrés dans l'accompagnement des dynamiques.

8.3.2. Par rapport au système de suivi-évaluation

Il est important que le PROJEG se dote d'un système de suivi permettant principalement de suivre les coordinations régionales (dans les fonctions qu'ils doivent assurer) et les dynamiques appuyées. Un système de suivi sur les changements observés au niveau de l'évolution des dynamiques devrait donc être développé. Il devrait permettre aux accompagnateurs régionaux (et préférablement avec les dynamiques appuyées) de consigner des observations sur l'évolution des dynamiques, tant dans leur réflexion, fonctionnement internes, perspectives et réalisations. Ces observations permettront d'adapter aux besoins des dynamiques les stratégies d'accompagnement du PROJEG.

Inspiré de méthode comme celle de la cartographie des incidences¹¹, Ce système de suivi-évaluation devrait donc être basé sur plusieurs principes :

- Etre orienté sur les acteurs, leurs interactions et leurs évolutions (en termes de raison d'être, de fonctionnement, d'efficacité, d'interrelations, de relations avec l'extérieur, d'adaptation, etc.)
- Etre orienté sur l'apprentissage (comprendre les processus et dynamiques entre acteurs dans la construction/consolidation d'une dynamique d'action collective) et non sur le contrôle.
- Etre conçu et utilisé de manière participative, à savoir en impliquant les premiers concernés, à savoir les acteurs de la dynamique.
- Se baser sur la vision et la mission que les acteurs se donnent à moyen et long terme (et non sur des indicateurs standards). Cela signifie que le système de suivi-évaluation devrait être spécifique à chaque dynamique en développant quelques indicateurs/marqueurs de changements spécifiques. En effet, avoir de tels indicateurs/marqueurs spécifiques à chaque dynamique permettrait aux acteurs de faire des exercices de suivi-évaluation des moments d'apprentissage sur leur propre évolution (plutôt qu'aux seuls fins du PROJEG).

¹¹ Voir manuel en ligne : http://www.outcomemapping.ca/download/OM_French_final.pdf

- Etre simple et peu chronophage, évitant de devoir écrire de long rapports. Il est plus profitable de consigner (de manière participative) les changements observés au cours de l'évolution de la dynamique.
- Afin de permettre un suivi au niveau national, un cadre commun (comme celui 5C par exemple) pourrait être utilisé afin d'apprécier globalement les évolutions observées au sein des différentes dynamiques à partir des indicateurs/marqueurs propre à chaque dynamique. D'expérience, on sait que plus le système de suivi-évaluation est centré sur les acteurs (et non sur le projet), plus il permet de générer des informations riches sur les évolutions/changements en cours, informations qui permettent d'alimenter plus précisément et systématiquement des indicateurs liés aux résultats du projet.

8.3.3. Par rapport aux dynamiques

1. Au début de la mise en œuvre du prochain programme, il sera important de faire une cartographie des dynamiques d'acteurs par régions, au niveau national et entre le niveau national et régional/local : quelles sont les dynamiques présentes ? Quel bilan tirent-elles de leurs acquis ? Quelles visions portent-elles sur l'avenir (par rapport au rôle qu'elles pourraient jouer et sur les formes par lesquelles agir) ? La note méthodologique reprise en annexe 4. pourrait servir de guide pour mener cette identification/réflexion.
2. Durant le programme, et au travers du système de suivi (voir ci-dessus) et des échanges avec les accompagnateurs, la coordination nationale pourra avoir une vue d'ensemble des dynamiques appuyées au niveau régional/local.
3. Par rapport au rôle spécifique de la coordination nationale, plusieurs points peuvent déjà être relevés :
 - La coordination nationale continuera à appuyer les dynamiques au niveau national/local, à savoir notamment :
 - o la coalition PCQVP dans le travail de suivi des obligations légales issues du code minier
 - o Les organisations des droits humains par rapport à des problématiques spécifiques (criminalisation de la torture, mise en place d'un système de protection des défenseurs des droits humains, etc.).
 - Comme dans le cas des dynamiques régionales/locales, l'accent devrait plutôt être mis sur le renforcement de l'articulation national/local (quand elle est souhaitée par les acteurs) plutôt que sur les activités/résultats à court terme.
 - Faciliter la mise en contact des dynamiques nationales et régionales avec des programmes appuyés par des organisations (inter)nationales afin de renforcer les opportunités de synergie et complémentarité de la société civile (ex. AFD, Banque Mondiale, EU, etc.).

8.3.4. Organisation

Le suivi méthodologique des accompagnateurs régionaux est une fonction qui demande de fortes capacités méthodologiques, une posture adéquate (soutien plutôt que contrôle) et une assez grande disponibilité. Au sein du secrétariat exécutif, cette personne jouera en quelque sorte un rôle d'un « mentor », qui vise à créer des moments de réflexion et apprentissage pour les accompagnateurs régionaux. Au vu de l'organisation actuelle de la coordination nationale et de la charge de travail du coordinateur national, il semble nécessaire qu'une personne (à temps plein) vienne renforcer l'équipe. Idéalement (pour ne pas trop perdre de temps dans cette dernière phase), cette personne devrait déjà avoir une connaissance du PROJEG et de ses acteurs/thématique et disposer de compétences didactiques et méthodologiques pour guider & appuyer les accompagnateurs régionaux au quotidien.

8.3.5. Instance de décision

La présente évaluation n'a pas investigué les fonctions et le rôle des instances de décision du PROJEG, en particulier le Comité de Pilotage. Au regard des évolutions à apporter au dispositif du PROJEG et à la perspective de son retrait au terme du prochain programme, il semble important que le comité de pilotage joue un rôle particulièrement stratégique et prospectif. Au regard de l'objet de cette évaluation et des entretiens menés avec les acteurs du PROJEG, plusieurs pistes apparaissent

- Veiller à la pertinence/efficacité/adaptation des stratégies du programme en fonction de l'évolution des indices de pérennisation des dynamiques accompagnées
- Identification des enjeux politiques relatifs à chaque thématique: orientations à impulser dans la dernière phase
- Réflexion prospective sur le post-PROJEG
 - Volonté et raisons de faire perdurer une structure multi-acteurs au niveau national ?
 - Avec quels acteurs ?
 - Conditions à réunir pour y parvenir ?

8.4. Outils financiers

A la demande du PROJEG, nous nous centrons ici particulièrement sur le Fond d'appui. Dans le nouveau dispositif, le Fond d'appui devrait remplir trois fonctions :

1. Permettre aux dynamiques de mener des actions conjointes (national/local/régional). Permettre de financer des actions menées par les dynamiques locales/régionales/nationales dans les thématiques du PROJEG.

- Ligne ouverte tout au long de l'année
- La sélection/conception des projets devraient se faire en fonction de leur contribution à la pérennisation des actions (et non dans l'atteinte de résultats à court terme). Le canevas de dépôt des projets devrait être conçu dans cette perspective.
- La durée d'exécution des projets devrait être variable (en fonction du type de projets déposés) pour autant que la dynamique parvient à justifier la durée d'exécution demandée et l'accompagner d'un plan d'action correspondant.
- Le mécanisme de sélection/accompagnement des projets devra être rapide et plus léger que celui mis en place dans le cadre des appels à candidatures/propositions.
- Le suivi des projets sera assuré par les coordinations régionales et nationales (au moyen d'un système de suivi)

2. Permettre une réponse rapide face à des situations (ligne de réactivité ; max de 20% du Fond d'appui).

- Ligne ouverte tout au long de l'année
- Procédures de sélection/accompagnement allégées et rapide
- Suivi assuré par les coordinations régionales et nationales en veillant à ce que ces actions s'inscrivent dans la logique d'intervention que les dynamiques d'acteurs entendent poursuivre à l'avenir.

3. Renforcement de capacités des dynamiques.

- Afin de contribuer à la pérennisation des dynamiques, le Fond d'appui devrait également permettre d'appuyer les dynamiques dans leurs processus identitaire et dans leurs processus de développement de capacités. Ces processus peuvent être appuyés par différentes stratégies (échanges d'expériences entre dynamiques, planification participative, coaching extérieur, formations, etc.) que le Fond d'appui devrait contribuer à financer.

Annexes

Annexe 1. Liste des personnes et organisations rencontrées

ACTIVITE	LIEU	NOM	INSTITUTION / FONCTION
Samedi, le 23 mai 2015			
Atelier participatif	Paris	Himi Touré SNAJGF Soumarou Souleymane Imanda Cherif Baldé Educetera Mamadou Kadra Mamadi Bangour CAGF Sekou Keta Cheikh Association des leunes de l'Isère Association Entreprendre Asmoude Diallo Etudiants et Développement Perrine Duroyaume F3E Sonia Vinolas PROJEG	Collectif de la diaspora
Lundi, le 25 mai 2015			
Atelier participatif	Conakry	Souleymane Sow Malick Cheikh Mohamed Touré Gabriel Ouendeno Malick Moctar Diallo Marion Dubois	Secrétariat Exécutif (y inclus les 4 coordinateurs régionaux)
Mardi, le 26 mai 2015			
Atelier participatif	Conakry	Souleymane Sow Malick Cheikh Mohamed Touré Gabriel Ouendeno Malick Moctar Diallo Marion Dubois	Secrétariat Exécutif (y inclus les 4 coordinateurs régionaux)
Entretien individuel	Conakry	Ibrahima Barry	Secrétaire General du Ministère de la Jeunesse et de l'emploi des Jeunes
Entretien individuel	Conakry	Moctar Diallo	Coordinateur National Projeg
Mercredi, le 27 mai 2015			
Atelier participatif	Conakry	Sellou, CODDH Foura, MDT Alcine Sall, UGDH Asmaou Diallo, AVIPA Dimande Souleymane, AVIPA Labila Michel Sonoumou, ASF Guinée Cécé Maxime Sagno, ASF Guinée	Représentants des organisations nationales – Droits Humains
Atelier Participatif	Conakry	Diallo, membre du SE Diallo, Alpha Aboudlaye Diallo, Réseau Afrique Jeunesse de Guinée – membre de PCQVP. Conté, AJEPI, s'occupe de la communication El Hadj Dki, CONTH, membre fondateur du PCQVP et Trésorier. Barry, membre du CA de PCQVP – Coalition nationale de guinée pour les droits des femmes. Cissé Camara, membre du Bureau Exécutif, : membre de la coalition PCQVP. Chargé de	Représentants des organisations nationales – Mines (Membres du bureau de la plateforme PVQVP)

		RC - CECID	
Jeudi, le 28 mai 2015			
Atelier participatif	Conakry	Idem	Représentants des organisations nationales – Droits Humains
Vendredi, le 29 mai 2015			
Jour de voyage		par avion PAM	De Conakry a Nzerekore
Interviews Individuelles	Nzere-kore	Aboubacar Mbopp Camara	Préfet
		Abdoulaye Sambou	Procureur
		Mr. Camara	Président de Seracco
		Yacine Gom	Membre de la Commission ‘Partenariat’
Samedi, le 30 mai 2015			
Atelier participatif	Nzere-kore	Liste des participants disponible	Représentants des organisations locales – Droits Humains
Interview individuelle	Nzere-kore	Jean Paul Lamah	Haut-Commissariat des Nations Unies
Interview individuelle	Nzere-kore		Avocat Mêmes Droits pour Tous (MDT)
Dimanche, le 31 mai 2015			
Jour de voyage		En voiture	De Nzerekore a Kankan
Lundi, le 1 juin 2015			
Atelier participatif	Kankan	Souleymane Bah, ARSYF Moussa Koulibaly, ADREMGUI M'fansou Sano, CEGUIFED Sonna Barry, AFVDD Alpha Ammar Baldé, AVODEP Ibrahima Kalil Magassouba, Héré/G Balla Camara, CENAFOD Mouloukou Souleymane Diakité, ADJIC Aboubacar Dioubaté, AJRAK Ansoumane Dioumessi, GAAPE Oumar Camara, AJSE Alphonse Yombouno, ADAPE/G Mamadou Bhoie Diallo, CENACIG Mamadou Bailo Sow, IBBDG Mamady Sayon Touré, GUIDRE Ibrahima Kourouma, AJP Mamadou Bobo Diallo, ADECO Mamadou 3 Camara, AFFAD	Représentants des organisations locales – Dynamique minière

		AID Maire de Doko	
Mardi, le 2 juin 2015			
Interview individuelle	Kankan	Maire de Doko	Le maire de Doko
Interview individuelle	Kankan	Ibrahima Kalil Magassouba	Le Président de HereGuinee
Interview individuelle	Kankan		Directeur General Régional des Mines
Mercredi, le 3 juin 2015			
Jour de voyage		En voiture	De Kankan à Conakry
Interview individuelle	Conakry	Sandra Nicholas Thiam	Coordinatrice du Projet d'Appui à la Réforme du Secteur Minier (National Resource Gouvernance Institute, Ministère des Mines et de la Géologie)
Jeudi, le 4 juin 2015			
Interview individuelle	Conakry	Moctar Diallo	Coordinateur National Projeg
Atelier participatif	Conakry	Souleymane Sow Malick Cheikh Mohamed Touré Gabriel Ouendeno Malick	Secrétariat Exécutif (y inclus les 4 coordinateurs régionaux)
Vendredi, le 5 juin 2015			
Atelier participatif	Conakry	Taran Mamadou Diallo	Président de Publiez ce que vous payez
Atelier participatif	Conakry	Liste des participants disponible	Représentants des organisations nationales et régionales – Droits Humains
Interview individuelle	Conakry	Moctar Diallo & Marion Dubois	Coordinateur National Projeg & Chargée de la Capitalisations

Annexe 2. Calendrier de l'évaluation

	Date	Personnes rencontrées
Samedi	23/5/2015	Collectif de la Diaspora en France
Dimanche	24/5/2015	Jour de voyage - Air France
Lundi	25/5/2015	Secrétariat Exécutif (y inclus les 4 coordinateurs régionaux)
Mardi matin	26/5/2015	Secrétariat Exécutif (y inclus les 4 coordinateurs régionaux)
Mardi apres-midi	26/5/2015	Ibrahima Barry - Secrétaire General du Ministère de la Jeunesse en de l'emploi des Jeunes
Mardi soir	26/5/2015	Moctar Diallo - Coordinateur National Projeg
Mercredi	27/5/2015	Atelier avec organisations nationales des Droits de l'Homme
Jeudi	28/5/2015	Atelier avec organisations nationales des Droits de l'Homme
Vendredi	29/5/2015	Voyage par avion du Pam vers Nzerekore
Vendredi	29/5/2015	Prefet de Nzerekoré
Vendredi	29/5/2015	Procureur de Nzerekoré
Vendredi	29/5/2015	Directeur du SERACCO
Samedi	30/5/2015	Atelier organisations locales - Dynamique Droits Humains - Nzerekore
Samedi	30/5/2015	Jean Pau - Haut Commissariat Nations Unies pour les Réfugiés
Samedi	30/5/2015	Avocat MDT
Dimanche	31/5/2015	Voyage en voiture de Nzerekore a Kankan
Lundi	6/01/2015	Atelier organisations locales - Dynamique Miniere - Kankan
Mardi	6/02/2015	Interview avec le maire de Doko - Luc & Marion
Mardi	6/02/2015	Interview - HereGuinee - Benedicte
Mardi	6/02/2015	Interview - Directeur General Regional des Mines a Kankan
Mardi	6/02/2015	Voyage en voiture de Kankan a Kindia
Mercredi	6/03/2015	Voyage en voiture de Kindia à Conakry

mercredi	6/03/2015	Interview avec Sandra Nichols Thiam Juriste, Coordinatrice du Projet d'appui à la Reforme du Secteur Minier
Jeudi	6/04/2015	Entretien avec Moctar Diallo
Jeudi	6/04/2015	Entretien avec Secretariat Exécutif, y inclus les coordinateurs régionaux
vendredi	6/05/2015	Entretien avec Mamadou Taran Diallo – Président de PCQVP
Vendredi	6/05/2015	Atelier avec organisations nationales et régionales - Droits de l'homme
Vendredi	6/05/2015	Entretien avec Moctar Diallo & Marion Dubois

Annexe 3. Principaux documents consultés

Bonis, J-M et al., (2012), Rapport (provisoire) d'évaluation des PCPA à la demande de l'Afd

CNJGF, 2013, Rapport de mission du CNJGF (Conseil National des Jeunes Guinéens en France) en Guinée - Assemblée Générale PROJEG et Partenariats - 22 avril au 6 mai 2013

ITIE, Collecte, Réconciliation et audit des flux de paiements effectués par les entreprises minières et les revenus perçus par les administrations pour l'exercice 2007

ITIE, Collecte, Réconciliation et audit des flux de paiements effectués par les entreprises minières et les revenus perçus par les administrations pour l'exercice 2008

ITIE, Collecte, Réconciliation et audit des flux de paiements effectués par les entreprises minières et les revenus perçus par les administrations pour l'exercice

ITIE, Collecte, Réconciliation et audit des flux de paiements effectués par les entreprises minières et les revenus perçus par les administrations pour l'exercice 2010

Lambert A & Barry A.A., 2013, Evaluation finale de la phase programme du Programme concerté de renforcement des capacités des organisations de la société civile et de la jeunesse guinéennes (PROJEG) 2008-2012, F3E/Aide et Action, IRAM

MDT/ASF Guinée, 2013, Rapport conjoint sur les affrontements intercommunautaires dans les préfectures de N'Zérékoré et de Beyla, 2013

Neu D. 2010, Rapport d'évaluation du PROJEG, GRET

PCQVP, 2011, Atelier sur la révision, adoption c textes juridiques et renouvellement des organismes de PCQVP Guinée

PCQVP, 2011, Compte-rendu de l'atelier du 8 au 10 Juillet 2011 à Fria en Guinée

PCQVP, 2014, Déclaration des participants de la société civile à l'atelier sur la révision des textes d'application du code minier (14 au 16 janvier 2014)

PCQVP/PROJEG, 2011, Retraite d'échanges et de planification, Atelier de Fria, Conakry

PCQVP/PROJEG, 2012, Rapport de l'Assemblée Générale de la coalition nationale PCQVP

PROJEG, 2011, Compte-rendu technique intermédiaire Année 1 de la phase programme du PROJEG, 2011.

PROJEG, 2012, Compte-rendu technique Année 2 de la phase programme du PROJEG, 2012.

PROJEG, 2012, Note d'initiative ONG - Programme Concerté PluriActeurs Guinée 2013-2015

PROJEG, 2013, Appel à candidatures sur la défense des droits de l'homme et la lutte contre l'impunité, Juillet 2012

PROJEG, 2013, Compte-rendu du deuxième atelier sur les droits de l'homme :écriture des projets des consortia, (atelier du 17 au 19 juillet à Kindia et du 8 au 9 septembre 2013 à N'Zérékoré

PROJEG, 2013, Compte-rendu technique Final du PROJEG : Avril 2013.

PROJEG, 2013, Rapport de la session du collège régional des OSC en Moyenne Guinée, Labé, du 30 au 31 Mars 2013

PROJEG, 2014, Comment mettre en place un espace de concertation et d'action entre acteurs de développement local ? L'histoire des expériences des Collèges Régionaux du PROJEG en Guinée - CAHIER 1 (Nicolas Heeren (Ciedel), Marion Dubois (Aide & Action/PROJEG), Juin 2014 – version provisoire

PROJEG, 2014, Compte-rendu technique Final 2013 du PROJEG : Avril 2014

PROJEG/CNJGF, 2013, Projet de partenariat entre le ministère de la jeunesse, de l'emploi des jeunes et des sports, la jeunesse de la diaspora et le PROJEG, Note de cadrage, PROJEG/CNJGF, 2013

Annexe 4. Note méthodologique

Document séparé